إدارة الجودة الشاملة

مدخل نظري وعملي نحو
ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز



تأليف

إياد عبدالله شعبان
مستشار تطوير مؤسسي



الطبعة الأولى
2009



إدارة الجودة الشاملة





إدارة الجودة الشاملة

مدخل نظري وعملي نحو ...
ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز

إياد عبدالله شعبان

الطبعة الأولى
2009



الطبعة الأولى

1430هـ-2009م

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2009/3/811)

658.56

شعبان، إياد عبدالله

إدارة الجودة الشاملة/ إياد عبدالله شعبان.- عمان: المؤلف، 2009.

(   ) ص.

ر.أ. : (2009/3/811)

الواصفات: / إدارة الإنتاج//الإنتاجية//إدارة الجودة//إدارة الأعمال/

- أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية
- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي

دار زهران للنشر والتوزيع

تلفاكس : 5331289 – 6 – 962+، ص.ب 1170 عمان 11941 الأردن

E-mail : Zahran.publishers@gmail.com

www.darzahran.net



الإهداء

إلى والديّ...

هذه ثمرة من ثمار غرسكم وجهودكم التي غرست في نفسي حب العمل والإخلاص فيه

فلا يسعني إلا أن أرد بعضاً من ثمارها إليكم... بــراً وإحسانــاً...إكرامــاً ووفــاءً





إلى محبي الجودة وعاشقي التميز...

في وطني العربي الكبير... تقديراً واحتراماً





قائمة المحتويات

الموضوع | الصفحة







قائمة الجداول



قائمة الأشكال





المقدمة

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها في عالم اليوم هو كيفية النجاح في بيئة تتسارع فيها التحولات والمتغيرات، حيث تزداد حدة المنافسة يوماً بعد يوم، وحيث تصبح الجودة مطلباً أكثر إلحاحاً. وإذا كان الحديث عن الجودة كثيراً ما يرتبط بالحديث عن مواصفات قياسية، بيانات إحصائية، طرق وأساليب وأدوات مختلفة، وكأن مفاهيم الجودة وتطبيقاتها تقتصر على هذه الأمور، ولكن في واقع الأمر فإن الجودة بمفهومها العام والشامل ترتبط بنواحي أخرى كثيرة.

فنحن لا نحتاج للجودة في مؤسساتنا فقط سواء أكانت صناعية أم خدمية، حكومية أم خاصة، ولكننا نحتاج إليها أيضاً في بيوتنا ومدارسنا وجامعاتنا وكافة مناحي حياتنا، آخذين بالاعتبار أن تبني مفاهيم الجودة والالتزام بمبادئها هو رحلة وليست محطة وصول، فتطبيقات الجودة ليست لها حدود ومستمرة بلا توقف من أجل تحسين لا ينتهي لمفاهيم الإدارة والإنتاجية، الأمر الذي يقتضي ضرورة الإسراع في تطبيق مفاهيمها ومواصلة الالتزام بهذه المفاهيم، وذلك عن قناعة بمبادىء الجودة وأهميتها من ناحية، وأنها استثمار طويل الأجل وليست عصاً سحرياً أو حلاً سريعاً من ناحية أخرى، فالدافع يجب أن يكون ذاتياً، وإن أول وأهم مسألة في هذا الموضوع تتمثل في بناء الأفراد وليس استخدامهم، وذلك من خلال تهيئة الأرضية وإرساء الأسس لثقافة داعمة ومساندة لها.

ومن هنا فقد جاء هذا الكتاب كمحاولة جادة من قبل المؤلف وكمدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، باعتبار تبني مفاهيم الجودة الشاملة والالتزام بمبادئها الخطوة الأولى بل هو نقطة البداية في الطريق نحو التميز، حيث أن معظم نماذج وجوائز التميز العالمية والعربية منها تقوم على مبادىء الجودة الشاملة وتطبيقاتها المختلفة، وحيث اقترن الحديث عن الجودة بالحديث عن التميز دوماً.



وعليه فقد تم تقسيم الكتاب إلى ثمانية فصول تغطي مختلف جوانب إدارة الجودة الشاملة، حيث تناول **الفصل الأول** مدخل الجودة الشاملة للقيام بالأعمال من خلال إلقاء نظرة عامة على تعريف الجودة والجودة الشاملة ومبادئها الأساسية وتزايد الاهتمام بها وتطورها التاريخي وروادها وأسباب الفشل في تطبيقها في بعض الأحيان. أما **الفصل الثاني** فقد تناول ثقافة الجودة من حيث ماهيتها والتغيير الثقافي والتأسيس لثقافة الجودة وخطوات التحوّل نحو الجودة الشاملة والقيّم الأساسية لثقافة الجودة. وقد ناقش **الفصل الثالث** الجودة الشاملة والميزة التنافسية من حيث العلاقة بينهما والعوامل الرئيسية التي تؤثر على الميزة التنافسية وأخيراً الموارد البشرية والوضع التنافسي. أما **الفصل الرابع** فقد جاء ليلقي نظرة عامة على أدوات الجودة الشاملة من خلال التعرف على ماهية أدوات الجودة الشاملة وعرض موجز لأهم هذه الأدوات. وقد تناول **الفصل الخامس** تخطيط جودة المنتجات والخدمات من خلال التعرف على مراحله والتخطيط الاستراتيجي للجودة والأهداف الاستراتيجية للجودة وأسس التخطيط الناجح ومبادىء أساسية بهذا الخصوص. أما **الفصل السادس** فقد تناول النموذج الأوروبي للتميز بشيء من التفصيل باعتباره من أكثر النماذج إستخداماً وشيوعاً في هذا المجال وتقوم عليه العديد من جوائز التميز في العالم والوطن العربي، حيث تم استعراض مبادىء التميز الأساسية وإنطلاقة الرحلة نحو التميز ومكونات النموذج ومنطق الردار والمعايير التي يقوم عليها النموذج. فيما تناول **الفصل السابع** جوائز التميز ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، حيث تم استعراض بعض جوائز التميز العالمية مثل جائزة ديمنج وجائزة مالكوم بالدريج، وذلك قبل أن يتم القاء الضوء على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بكافة قطاعاتها وبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز وجائزة الملك عبدالعزيز للجودة كأمثلة على جوائز التميز في الوطن العربي علماً بأن هناك أيضاً جائزة الشيخ خليفة للامتياز، جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، برنامج عجمان للتميز، جائزة الشيخ جابر للجودة والعديد غيرها، حيث أصبحت هذه الجوائز تحظى باهتمام ورعاية على أعلى المستويات، ويتوقع أن تشهد المرحلة



القادمة استحداث المزيد منها بعد أن حققت التجارب السابقة نجاحات يشار إليها بهذا الخصوص.
وقد جاء **الفصل الثامن** والأخير من هذا الكتاب عن الأيزو 9000 المواصفة الأهم والأشهر في العالم، حيث تناول لمحة تاريخية والتعريف بالمواصفة والأسباب التي تدعو المؤسسات للاهتمام بها وعلاقتها بالجودة الشاملة والبنود الرئيسية للمواصفة آخذين بالاعتبار الاصدار الرابع 2008:9001 والذي صدّر في أواخر عام 2008، بالإضافة إلى أفكار للنجاح.

وبعد، فعندما تتعامل المؤسسات مع الجودة الشاملة كأداة إدارية جديدة، وبعبارة أخرى كإجراء علاجي سريع، فإنها سوف تحكم على جهودها بالفشل قبل أن تبدأ، ولسوء الحظ فإن بعض المؤسسات التي تأخذ بهذا الأسلوب وكنتيجة لفشلها الحتمي تصبح من معارضي الجودة الشاملة. لذلك فإن على المؤسسات (بل وحتى المجتمعات) أن تجتاز التغيير الثقافي أولاً، حتى تنجح في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

وخلاصة القول هي أن تصبح الجودة التزاماً أكيداً ومنهج عمل وحياة، لذلك فنحن بحاجة إلى إرساء دعائم ثقافة ترسخ مفاهيمها لدى المؤسسات المختلفة (حكومية وخاصة) وتشجعها على المضي قدماً في هذا المجال، الأمر الذي يتطلب أن نكون مثابرين وأن نستمر بالحديث عن الجودة في كل فرصة تسنح لنا... **نسأل اللَّهَ التوفيق والسداد**

المؤلف
إياد عبداللَّهَ شعبان





الفصل الأول

مدخل الجودة الشاملة للقيام بالأعمال





ماهية الجودة الشاملة

حتى نستطيع تعريف الجودة الشاملة لا بد من التطرق إلى بعض الحقائق التاريخية ذات العلاقة بتطور مفهوم الجودة وتزايد الاهتمام بها، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

متى وكيف بدأ الاهتمام بالجودة؟

وللإجابة على ذلك نستعرض المراحل التالية والتي قد تكون شكّلت علامات بارزة في تطوّر مفهوم الجودة وتزايد الاهتمام بها، وذلك من خلال استعراض التغيرات التي حصلت على دور الإدارة عموماً وعلاقتها بالعاملين على وجه الخصوص باعتبارهم محور العمل وهدفه الأساسي، حيث يمكن تلخيص ذلك بما يلي:

بعد الثورة الصناعية الكبرى

كان دور الإدارة يتمثل في توفير المكان الملائم والوسائل والأدوات المناسبة وتحديد طرق وأساليب القيام بالعمل، وكان المفهوم أن الإدارة تعرف ما هو المطلوب وتحتاج فقد لاستئجار قوة العضلات لإنجاز ذلك، وأن العمال موجودين فقط لأن الإدارة لا تستطيع إنجاز العمل بدونهم، وليس متوقعاً منهم أن يفكروا في طرق أخرى للقيام بالعمل، وبالتالي كل ما هو مطلوب منهم ببساطة اتباع أوامر الرئيس المباشر لهم، حيث يجري تقسيم العمل بشكل نموذجي إلى مهمات صغيرة تحتاج إلى حد أدنى من التفكير أو قد لا تحتاج أثناء القيام بذلك.

وخلال القرن العشرين، وبعد الحرب العالمية الثانية بالتحديد

حدثت تغيرات كبيرة في العلاقة ما بين الإدارة والعاملين، وهناك من يعتقد أن النقابات العمالية هي المسؤولة عن تلك التغيرات، وأنها هي التي ساعدت في حصول العاملين على أجور أفضل، ساعات عمل أقل، إدخال تحسينات في مكان العمل،



وأمور أخرى كثيرة. وفي واقع الأمر فإن النقابات لم يكن لها أي دور في ذلك، والذي حدث هو أن تلك التغيرات كانت ضرورية من أجل أن تبقى المؤسسات في السوق التي تزداد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم. **فبعد الحرب العالمية الثانية عندما قَدِم ديمنج Deming** إلى اليابان، حاملاً معه أفكار الجودة، كانت اليابان قد هزمت في الحرب، وقاعدتها الصناعية قد دمرت تماماً، وبالتالي كانت بحاجة ماسة إلى إعادة بناء مصانعها وجعل الناس يعملون بسرعة لإعادة الحياة إلى اقتصادها الذي دمرته الحرب تماماً، وقد كان هذا يعني أن عليهم بيع منتجاتهم في الخارج - إلى نفس الناس الذين هزموهم في الحرب. ولتحقيق ذلك كان لا بد أن تكون منتجاتهم على مستوى عالٍ من الجودة، فقد كان بقاؤهم يعتمد على ذلك، ولم يستمع اليابانيون إلى ديمنج وجوران **Deming and Juran** فحسب، ولكنهم اعتنقوا أفكارهم وفلسفتهم، بينما تم التخلي عن تلك الأفكار في الولايات المتحدة التي تعد بمثابة سوقاً نهماً لا يشبع.

وبعد ذلك طوّرت اليابان جودتها الخاصة بها من قبل روادها في هذا المجال وهم اشكاوا **Ishikawa**، تاجوشي **Taguchi**، شنجو **Shingo** وآخرين غيرهم، الذين طوروا أعمال ديمنج وجوران. **ولثلاثين سنة وحتى الثمانينات**، طوّر اليابانيون طرق الإنتاج ومفاهيم الجودة الخاصة بهم، حيث أصبحت اليابان تتقدم جميع دول العالم وليس الولايات المتحدة فقط، وذلك في جودة منتجاتها وقوة اقتصادها.

وخلال تلك الفترة، بدأت الشركات الأمريكية تصحوا على حقيقة أن المنتجات اليابانية هي الأفضل في العالم، وأنها تفوقت على المنتجات الأمريكية ليس في الأسواق العالمية فحسب، ولكن في السوق الأمريكية نفسها، حيث أصبحت معظم الأسواق في العالم خاضعة لسيطرة اليابان، ووجدت الشركات الأمريكية نفسها غير قادرة على المنافسة، وهنا أدرك الأمريكيون أنه ليس فقط البقاء الاقتصادي قد أصبح على المحك، ولكن ربما أيضاً البقاء الوطني، فأما أن تصبح منتجاتهم منافسة في الأسواق العالمية وأما أن يخسروا أول حرب بدون رصاص منذ إختراع بارود المدافع، وقد تنبهوا لذلك



وأدركوا أن الإدارة لها دور رئيسي في هذا المجال، فهي تقوم بكل ما من شأنه مساعدة العاملين على القيام بالعمل. **وهذا يعني** تدريبهم والاستماع لأفكارهم ومراعاة اهتماماتهم، وأكثر من ذلك البحث في تلك الأفكار والاهتمامات والعمل بها، **وهذا يعني أيضاً** تفويضهم السلطة اللازمة للقيام بأعمالهم وإعطائهم الوقت للتفكير والمناقشة، **وهذا يعني كذلك** الاتصال والتواصل مع العاملين وعلى مختلف المستويات الإدارية، **وهذا يعني** قبول كل عامل في المؤسسة كعضو ذو قيمة في فريق متعاون[1].

تحدي اليوم

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها في القرن الواحد والعشرين هو كيفية النجاح على المستوى العالمي، حيث تزداد حدة المنافسة يوماً بعد يوم، وحيث تصبح الجودة مطلباً أكثر إلحاحاً، فالمؤسسات يجب أن تقدم سلع وخدمات منافسة من حيث السعر والجودة في السوق العالمية تماماً كما تقدمها في السوق المحلية، وذلك إذا ما أرادت المحافظة على الميزة التنافسية في بيئة تتحسن فيها الجودة باستمرار[2].



فما هي الجودة Quality؟ وبماذا تختلف عن الجودة الشاملة Total Quality؟

في الواقع، نحن نتعامل مع موضوع الجودة بشكل مستمر في حياتنا اليومية، عند التسوق في متجر، تناول وجبة في مطعم، التعامل مع مصرف معين ... الخ.

(1) David L. Goetsch and Stanley Davis, **Introduction to Total Quality**, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994, P 407 – 410.

(2) The UNIDO/JSA Approach, **A pathway to Excellence** (TQM Methods and Case Studies from ASEAN), 2001, P 2 - 5.



وبالتالي فإن هناك من يرى بأن الجودة هي صفة مميزة للسلعة أو الخدمة من الممكن أن تجعلها أفضل. ولكن في الواقع فإن الجودة لا ترتبط بالسلعة أو الخدمة فقط، ولكنها ترتبط أيضاً بالعمليات، الأفراد، وحتى البيئة.

وبناءً على ما سبق، فإنه يمكن تعريف الجودة كما يلي[1] :

" الجودة هي حالة ديناميكية ترتبط بالسلع أو الخدمات توافق أو تفوق توقعات العملاء ".

هذا فيما يتعلق بالجودة، فما هي الجودة الشاملة؟

بشكل عام، يمكن القول أن الجودة الشاملة تعبر عن نشاطات تحسين مستمرة تشمل كل فرد في المؤسسة، في جهد مشترك ومتكامل لتحسين الأداء على كافة المستويات، وهذا التحسين في الأداء موجه نحو الإيفاء بمتطلبات أو شروط معينة، تركز في النهاية على زيادة رضا العملاء.

وبالتالي فإن الجودة الشاملة هي " مدخل للقيام بالأعمال يهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة ما تقدمه من سلع أو خدمات، الأفراد العاملين فيها، العمليات التي تقوم بها، وحتى البيئة (المحيط) الذي تعمل فيه ".

ولكي نفرق بين الجودة الشاملة والطرق التقليدية الأخرى، فإن مدخل الجودة الشاملة للقيام بالأعمال، يتصف بما يلي:

- **الاهتمام بالعميل (داخلي وخارجي)**

في الجودة الشاملة، فإن العميل هو المحرك، سواء أكان داخلياً أم خارجياً، حيث يهتم العملاء الخارجيين بجودة السلعة أو الخدمة، في حين يعكس العملاء الداخليين

(1) David L. Goetsch and Stanley Davis, Ibid, P 4 – 6.



مستوى الجودة المتعلق بالأفراد والعمليات التي يقوم بها هؤلاء الأفراد، والبيئة المحيطة بشكل عام. وبعبارة أخرى فإن العميل الداخلي هو من يصنع الجودة، في حين أن العميل الخارجي هو من يستفيد منها.

- **جَعْل الجودة هاجساً**

هذا يعني أن جميع العاملين وعلى كافة المستويات يعملون دائماً من أجل الأفضل، بحيث تصبح الجودة هاجساً يسيطر على تفكيرهم جميعاً (**Obsession with quality**).

- **الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات وحل المشاكل**

والمقصود هنا استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، من خلال استخدام أدوات لجمع وعرض المعلومات بطرق تساعد على فهم وإدراك الأفكار والاهتمامات التي لو طبقت على العمليات فإنها سوف تؤدي إلى نتائج أفضل، بالإضافة إلى اتباع خطوات متسلسلة (منهجية واضحة ومحددة كإطار للعمل).

- **الالتزام طويل المدى**

إن مدخل الجودة الشاملة أكثر من مجرد طريقة للقيام بالأعمال، إنها تتطلب بناء ثقافة داعمة ومساندة لها والتزام بمفاهيمها، وذلك عن قناعة بمبدأ الجودة وأهميتها، فالدافع يجب أن يكون ذاتياً، وهي استثمار طويل المدى وليس عصاً سحرياً أو حلاً سريعاً.

- **العمل الجماعي وفرق العمل**

في إطار الجودة الشاملة فإن الجميع لديهم الصلاحيات للعمل بإتجاه الأهداف المشتركة، فالعمل الجماعي بشكل تعاوني لتحسين العمليات وتلبية حاجات العملاء بشكل أفضل هو حجر الزاوية، والحديث هنا يشمل جميع العاملين وعلى مختلف المستويات الإدارية.



- **التحسين المستمر للعمليات**

من أجل النجاح في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة يجب على المؤسسة أن تحدد ما هي عملياتها التي تضيف قيمة وتحسّن فعالياتها، حيث تعتبر النتائج المتحققة مؤشراً لجودة العمليات.

- **التعليم والتدريب**

فمن خلال التعليم والتدريب (**Education and Training**)، الأفراد الذين يعرفون كيف يعملـون بإجتهاد ومثابرة، يتعلمون أيضاً العمل ببراعة.

- **الحرية في العمل دون الإخلال بالرقابة**

بمعنى أن إعطاء العاملين السيطرة على نشاطاتهم والحرية لاتخاذ القرارات الهامة والمسؤولية عـن أفعالهم يجعلهم يشعرون بأنهم مسؤولون شخصياً عن أدائها، ويوجد لديهم نوع مـن الرقابـة الذاتيـة (**Freedom through control**).

- **ترابط الأهداف**

وذلك عن طريق مساعدة الأفراد على بلوغ أهدافهم الذاتية وكذلك أهدافهم الوظيفية، وبعبارة أخرى أن تكون أهداف المؤسسة منسجمة مع أهداف العاملين فيها، فالجميع وعلى كافة المستويات يعملـون معاً تجاه أهداف مشتركة (**Unity of purpose**).

- **إشراك العاملين وتفويضهم السلطة**

وهذا من شأنه أن يزيد إحتمالية القرار الجيـد، الخطـة الأفضـل، التحسـين الأكـثر فاعليـة، ويعـزز التزام العاملين نحو القرارات التي شاركوا هم أنفسهم في اتخاذها.



لماذا الاهتمام بالجودة الشاملة؟

يمكن تلخيص أهم الأسباب التي دعت إلى زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة وتطبيق مفاهيمها بما يلي:

- لتنجح لا بد أن تنافس عالمياً.
- ولتنافس عالمياً، لا بد أن تنتج سلع أو تقدم خدمات على مستوى عالٍ من الجودة.
- ولتنتج سلع أو تقدم خدمات على مستوى عالٍ من الجودة، لا بد أن تطبق مفاهيم الجودة الشاملة وتلتزم بمبادئها.

ولتوضيح ذلك عملياً، نورد المثال التالي:

فبينما كانت الولايات المتحدة الأمريكية تنعم بمكانة مرموقة كقوة اقتصادية عظيمة ومتفوقة، الدول الصناعية الأخرى وخصوصاً اليابان وألمانيا كانت مشغولة في إعادة بناء قطاعاتها التصنيعية، حيث تبين لها ما يلي:

لتنجح يجب أن تكون مستعداً للمنافسة على المستوى العالمي، ولتنافس على المستوى العالمي لا بد أن تنتج سلعاً وتقدم خدمات على مستوى عالٍ من الجودة. وعندما اكتشفت الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية أن **الجودة هي المفتاح للنجاح**، كانت الصناعات اليابانية والألمانية والتايوانية والكورية قد غزت أسواق العالم قبل أن يحكم السيطرة عليها المصنعون الأمريكيون.

وبناءً عليه، فإن العلاقة بين الجودة والوضع التنافسي يمكن أن تلخص كما يلي:



في السوق العالمي الجودة هي التي تقرر الوضع التنافسي، فالولايات المتحدة خرجت من الحرب العالمية الثانية كدولة صناعية رئيسية وحيدة بقطاع صناعي معافى تماماً، ألمانيا واليابان



دمرت خلال الحرب، ومن ثم قامت بإعادة بناء قطاعاتها الإنتاجية بالاعتماد على ما سبق، حيث أدركت أن نجاحها يعتمد في قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية، وأن المنافسة في الأسواق العالمية يتطلب منها أن تنتج بمستوى عالٍ من الجودة، حيث ساعدهم ذلك في أن يستردوا مكانتهم ويصبحوا في مقدمة دول العالم اقتصادياً.

التطوّر التاريخي:

يمكن القول بشكل عام أن إدارة الجودة الشاملة قد مرت بخمسة مراحل تطويرية متداخلة إلى حد كبير، هي ما يلي[1]:

1. الفحص والتفتيش Inspection
2. مراقبة الجودة Quality Control
3. تأكيد الجودة Quality Assurance
4. حلقات السيطرة Quality Control Circles
5. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

(1) خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص 89 .



ومـن الناحيـة التاريخية، يمكن إيجاز تطور الجودة الشاملة كما يلي:

الفترة 1940 - 1945

استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص، وقد كـان لكـل مـن ديمـنج وجـوران دور رئيسي في هذا المضمار، وكلاهما أمريكي.

فترة الخمسينات

كانت المنافسة محدودة، وبالتالي فإن الاهتمام بالجودة كان ضعيفاً إلى حد ما. وقد ذهـب ديمـنج إلى اليابان لإلقاء محاضرات وإقامة دورات تدريبية هناك، حيـث تبنـت أفكـاره وفلسـفته العديـد مـن المؤسسات اليابانية.

فترة الستينات

بـدأ التأكيـد بشـكل ملحـوظ عـلى أهميـة الجـودة، وخاصـةً مـا يتعلـق بمفاهيمهـا والإجـراءات والتدريبات المتعلقة بـأدوات العمـل والمـواد الأوليـة وغـير ذلـك مـن الجوانـب ذات الأهميـة بالنسـبة للجودة.

فترة الثمانينات

توجهت العديد من المؤسسات لإقامة وحدات متخصصة للجودة تحملت مسـؤولية الاهـتمام بهـا وتطوير مفاهيمها والعمل على تطبيقها.

فترة التسعينات

برز اهـتمام كبـير ومتزايـد بـالجودة وزاد الـوعي لأهميتهـا، وخاصـة بعـد ازديـاد حـدة المنافسـة والانفتاح الاقتصادي.



جدول رقم (1)

مراحل هامة في التحوّل نحو الجودة الشاملة

أهم المظاهر	الفترة الزمنية
فردريك تايلور: كتاب " مبادئ الإدارة العلمية "، دراسة الحركة والوقت .	**1911**
إدوارد ديمنج: تطبيق الأساليب الإحصائية في عمليات الفحص، أساليب مراقبة الجودة.	**1940**
إدوارد ديمنج: إلقاء محاضرات في اليابان حول موضوع الجودة.	**1950**
جوزيف جوارن: نشر دليل مراقبة الجودة.	**1951**
فليب كروسبي: أدخل مفهوم انعدام العيوب Zero Defects.	**1970**
فليب كروسبي: نشر كتاب الجودة هي الحرية.	**1979**
ديمنج: نشر كتاب الجودة، الإنتاجية، والوضع التنافسي.	**1982**
مدخل الجودة الشاملة للقيام بالأعمال بدأ يدرس على نطاق واسع في الكليات والجامعات في مختلف دول العالم.	**1993، وما بعد**



رواد الجودة الشاملة

عند الحديث عن الجودة الشاملة وتطور مفاهيمها لا بد من الإشارة إلى ثلاثة مفكرين أسهموا في تطوير هذه المفاهيم ووضع قواعد وأسس الجودة الشاملة، وهم:

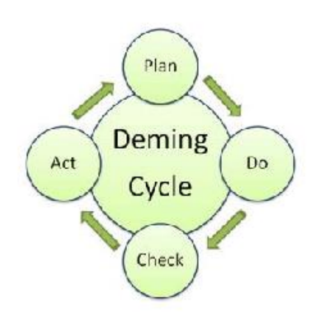
أولاً: إدوارد ديمنج **W. Edwards Deming**

من أوائل الذين تحدثوا عن الجودة الشاملة، حيث قدّم العديد من المساهمات الهادفة إلى تطوير مفاهيم الجودة، ومع أنه أمريكي فقد تم التخلي عن أفكاره في أمريكا، بينما استمع إليه اليابانيون وتبنوا فلسفته بعد أن طوروا أفكاره وطبقوها.

وقد ركز ديمنج على ضرورة تقليل الانحرافات التي تقع أثناء القيام بالعمل وأشار لذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات أثر فعّال في تطور إدارة الجودة الشاملة، حيث لخص فلسفته ونظرته للجودة في أربع عشرة نقطة تشير إلى ما يجب على المؤسسات القيام به إذا ما أرادت التحول نحو الجودة الشاملة، وهي ما عرفت بـ: " نقاط ديمنج الأربعة عشر ".

كما أشار إلى العوامل التي من شأنها أن تعيق الانتقال للجودة الشاملة وهي ما سميت بـ " الأمراض السبعة المميتة ". وطور ما يسمى بـ " دورة ديمنج ".

دورة ديمنج **The Deming Cycle**



ربطت بين إنتاج السلع والخدمات من ناحية واحتياجات العملاء من ناحية أخرى، وركزت على ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد من قبل جميع العاملين وعلى كافة المستويات في جهد مشترك لمقابلة تلك الاحتياجات، **وذلك من خلال التخطيط، التنفيذ،**



المراجعة، التدقيق، والعودة ثانيةً إلى التخطيط، وهو ما تقوم عليه معظم جوائز التميز السائدة حالياً، كما سنرى في الفصول القادمة.

نقاط ديمنج الأربعة عشر **Deming's Fourteen Points**

1. الهدف باستمرار تحسين جودة السلع والخدمات من أجل البقاء والمنافسة.
2. ضرورة تبني الفلسفة الجديدة، وهو ما يعني أن الإدارة أمام تحدي، يجب أن تتحمل المسؤولية وتتولى قيادة التغيير.
3. عدم الاعتماد على الفحص والتفتيش فقط لتحسين الجودة، وإنما الاهتمام بالجودة منذ البداية وفي مراحل العمل الأولى.
4. عدم الاعتماد على السعر فقط كعنصر أساسي للمفاضلة في شراء المواد والمستلزمات، وإنما أخذ عنصر الجودة بعين الاعتبار أيضاً.
5. التحسين المستمر للعمليات التي ترافق تقديم السلع والخدمات لتحسين الجودة والإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف.
6. اعتماد طرق حديثة في التدريب والتعليم، وعلى كافة المستويات.
7. إيجاد نوع من التكامل بين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين على خطوط الإنتاج بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.
8. الشعور بالأمان والاطمئنان في العمل، وهو ما يعني إزالة الخوف وجعل أنشطة العاملين تتوجه دائماً نحو معرفة أسباب المشاكل والعمل على معالجتها.
9. إزالة العوائق وكسر الحواجز بين وحدات العمل المختلفة وجعلهم يعملون سويةً كفريق واحد نحو مستوى عالٍ من الجودة والإنتاجية.



10. التخلي عن الشعارات والأهداف غير الواقعية التي يصعب تحقيقها.
11. الابتعاد عن الأهداف الفردية على مستوى كل عامل أو وحدة، والتركيز بدلاً من ذلك على السلوك الجماعي والأهداف المشتركة.
12. إزالة العوائق في الاتصال بين الإدارة والعاملين على مختلف المستويات.
13. إحلال برامج للتدريب والتعليم المستمر للأفراد والتركيز على إكسابهم مهارات جديدة.
14. مواكبة التطورات واعتماد أساليب جديدة في العمل.

الأمراض السبع المميتة Deming's Seven Deadly Disease

أشار ديمنج إلى أن هناك سبعة أمراض مميتة، يتعين على الإدارة الانتباه إليها والعمل على تلافيها إذا ما أرادت تبني الجودة الشاملة، وهي:

1. عدم الثبات والتغيير المستمر في الأهداف والتوجهات، الأمر الذي من شأنه أن يُحدّث اضطراب وعدم استقرار، إذ ينبغي أن يكون استقرار الأهداف حالة قائمة، لا سيما على المدى الطويل، لما له من أثر في وضع الاستراتيجيات وخطط العمل.
2. التركيز على تحقيق الأرباح كهدف سريع وقصير الأجل.
3. اعتماد أنظمة المراجعة للمديرين والإدارة بالأهداف دون تحديد الطرق والوسائل لتحقيق تلك الأهداف، والتركيز على الانحرافات دون فهم الأسباب الكامنة ورائها عند تقييم الأداء.
4. عدم استقرار الإدارات وكثرة تغييرها، مما قد يؤثر في القدرة على تحقيق الأهداف ويحول دون تنفيذ هذه الإدارات لبرامجها والخطط التي وضعتها.



5. الاعتماد على ما هو متوفر فقد من بيانـات ومعلومـات في اتخـاذ القـرارات دون مراعـاة لظروف عدم التأكد.

6. التكاليف الإضافية المتعلقة بمعالجة الأخطاء المستمرة والتي من الممكن تفاديها فـيما لـو تم اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة.

7. التكاليف الإضافية المتعلقة بالالتزامات والغرامات التي تدفع نتيجة المخالفات القانونيـة التي يتم ارتكابها. والتكاليف هنا يمكن أن تكون معنوية عـلى حسـاب سـمعة المؤسسـة وصـورتها العامـة، بالإضـافة إلى التكـاليف الماديـة المتعلقـة بالمعالجـة القانونيـة لتلـك المخالفات.

والقيمة من وجهة نظر ديمنج تتحدد بما يلي:

- نشاطات الإدارة العليا.
- نشاطات إرضاء العملاء.
- نشاطات مشاركة العاملين.
- نشاطات التعليم والتدريب.

ثانياً: جوزيف جوران **Joseph Juran**

وقد ركز على العيوب أو الأخطاء أثناء العمليات، وكذلك على الوقت الضائع **lost time** كـما أنـه ركز على مراقبة الجودة، واشتهر بالمساهمات التالية:

خطوات جوران الثلاث الأساسية للارتقاء

1. التحسين المستمر للعمليات.

2. برامج تدريب شاملة.

3. التزام تام وقيادة موجهة من قبل الإدارة العليا.



خطوات جوران العشر لتحسين الجودة **Jurans Ten Steps**

1. زيادة الوعي للحاجة إلى التحسين والبحث في فرص التحسين.
2. وضع أهداف التحسين.
3. العمل على تحقيق تلك الأهداف.
4. توفير التدريب اللازم.
5. تنفيذ مشاريع تهدف إلى حل المشاكل.
6. بيان التقدّم من خلال التقارير والمراجعة المستمرة.
7. تقديم الحوافز والمكافآت.
8. نشر النتائج.
9. المحافظة على التقدّم.
10. بناء نظم للتحسين المستمر على مستوى النشاطات المختلفة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

مبدأ باريتو **The Pareto Principle**

تبنى جوران مبدأ باريتو الذي يقوم على أن الأكثرية من المشاكل تنتج عن الأقلية من الأسباب، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تركز جهودها على المصادر الجوهرية التي ينتج عنها أكثرية المشاكل.

علماً بإن جوارن و ديمنج، كلاهما يعتقدان أن النظم التي تسبب أكثرية المشاكل هي التي تقع تحت سيطرة الإدارة.



ثلاثية جوران **The Juran Trilogy**

1. تخطيط الجودة **Quality Planning**

ويتضمن تطوير المنتجات، الأنظمة والعمليات اللازمة لتلبية احتياجات العملاء والاستجابة لتوقعاتهم. والخطوات المتبعة في ذلك هي ما يلي:

- تحديد من هم العملاء.
- تحديد احتياجاتهم.
- تطوير مواصفات المنتج التي تلبي تلك الاحتياجات.
- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات.
- إعداد الخطط على المستوى التشغيلي.

2. مراقبة الجودة **Quality Control**

وتشمل ما يلي:

- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعة.
- معالجة الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

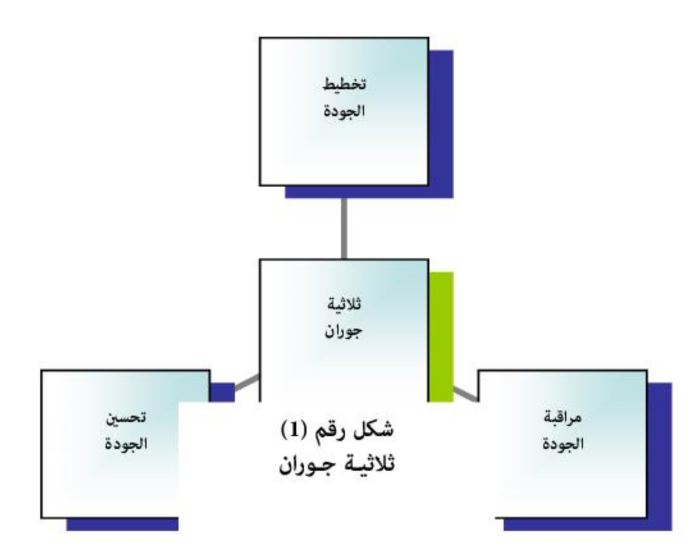
3. تحسين الجودة **Quality Improvement**

تحسين الجودة يجب أن يكون مستمراً، ويتضمن ما يلي:

- تطوير البنية التحتية الضرورية للقيام بالتحسين المستمر.
- تحديد مجالات التحسين وتنفيذ المشاريع اللازمة للقيام بها.



- تشكيل فرق العمل المسؤولة عن تنفيذ المشاريع المشار إليها.
- تزويد فرق العمل باحتياجاتها.



شكل رقم (1)
ثلاثيـة جـوران

ثالثاً: مساهمات كروسبي **Crosby's Contributions**

عرّف الجـودة ببـساطة عـلى أنـها " القابليـة للتكيّـف **Conformance**، واشـتهر بمـا يعـرف " انعدام العيوب - **Zero Defects** "، كما اشتهر أيضاً بما يعرف " الوقاية بالجودة - **Quality Vaccine** "، وحدد أربع عشرة خطوة لتحسين الجودة، هي كما يلي:



1. يجب أن يكون واضحاً أن الإدارة لديها التزام بالجودة طويل الأجل.
2. تشكيل فرق جودة من مختلف الإدارات والدوائر.
3. تحديد أين تكمن المشاكل الحالية والمحتملة.
4. تقدير تكلفة الجودة وبيان كيفية استخدامها كأداة إدارية.
5. زيادة الوعي بأهمية الجودة والتأكيد على التزام الجميع بذلك.
6. اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها.
7. وضع برنامج يوضح كيف نصل إلى انعدام العيوب.
8. تدريب المشرفين للقيام بمسؤولياتهم تجاه برامج الجودة.
9. تكريس ما يسمى بـ " يوم انعدام العيوب - **a zero defects day** "، لضمان أن الجميع أدركوا التوجه الجديد.
10. تشجيع الأفراد والفرق على وضع أهداف التحسين على المستوى الفردي وللفرق أيضاً.
11. تشجيع العاملين على اعلام الإدارة بالصعوبات التي واجهتهم أثناء محاولتهم تحقيق أهداف الجودة.
12. الاعتراف بجهود العاملين الذين كان لهم مساهمات فعّالة في تحسين الجودة.
13. تطبيق حلقات الجودة لتشجيع الاتصال المستمر.
14. إعادة هذه الخطوات باستمرار للتأكيد على أن تحسين الجودة عملية لا تنتهي.



أسباب فشل الجودة الشاملة في بعض الأحيان؟



- قد يكون الافتقار إلى الالتزام طويل الأجل، أو التوقعات غير الواقعية للنتائج المترتبة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة أحد أسباب الفشل[1]، فهناك العديد من المؤسسات التي تأخذ بمدخل الجودة الشاملة لإدارة أعمالها ولا يكون لديها الالتزام الكافي، أو قد يكون لديها الالتزام الكافي ولكن توقعاتها من النتائج المترتبة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة غير واقعية، الأمر الذي يؤدي إلى فشلها.

- ومن ناحية أخرى، عندما تتعامل المؤسسات مع الجودة الشاملة كأية أداة إدارية جديدة، أو بعبارة أخرى كإجراء علاجي سريع فإنها تحكم على جهودها بالفشل قبل أن تبدأ. ولسوء الحظ فإن بعض المؤسسات التي تتعامل مع الجودة الشاملة بهذه الطريقة وكنتيجة لفشلها المؤكد تصبح من معارضي الجودة الشاملة.

بالإضافة لذلك، هناك بعض المؤسسات التي ترتكب أخطاء متعددة عندما تبدأ بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، ومن هذه الأخطاء ما يلي:

- تفويض السلطة دون منح العاملين الصلاحيات الكافية لذلك.

- تشكيل فرق العمل دون توفير التدريب اللازم.

(1) ريتشال ل. ويليامز، **أساسيات ادارة الجودة الشاملة**، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الأولى الرياض، 1999، ص 2 – 3.



- البدء في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة دون تطوير الخطط والمشاريع وبرامج العمل المناسبة.
- الأخذ بطريقة معينة بمفهومها الضيق والحرفي دون مراعاة ظروف المؤسسة وأوضاعها الداخلية والقيام بإجراء التكييف اللازم.
- عدم وضوح الفروقات بين التدريب والتعليم، التوعية والتحفيز، الإبداع والابتكار، وأخيراً بناء المهارات. ففي كثير من الأحيان تستطيع المؤسسة أن ترسل العاملين لديها لبرنامج تدريبي لمدة خمسة أيام مثلاً، وتعليمهم طرق وأساليب عمل جديدة، واطلاعهم على الكثير من الحالات العملية، ولكن لا يعني ذلك أنها تقوم ببناء مهارات. وفي الواقع، فإن المؤسسة بحاجة إلى مزيد من الوقت لتدريب العاملين لديها وتعليمهم، ومن ثم الوصول إلى مستوى مناسب من التوعية والتحفيز يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل مختلف عما اعتادوا عليه سابقاً.



الفصل الثاني

ثقــافة الجـــودة





مقدمة

إن الحديث عن الجودة كثيراً ما يرتبط بالحديث عن مواصفات قياسية، بيانات إحصائية، أدوات وأساليب مختلفة، وكأن مفاهيم الجودة وتطبيقاتها تقتصر على هذه الأمور. ولكن في واقع الأمر فإن **الجودة بمفهومها العام والشامل ترتبط بنواحي حياتنا المختلفة.**

فنحن لا نحتاج للجودة في المؤسسات على إختلاف ما تقدمه من منتجات وخدمات فحسب، ولكن نحتاج إليها كذلك في البيوت والمدارس والجامعات وكافة مناحي الحياة المختلفة. ومن هنا تأتي أهمية العمل على إيجاد ثقافة تساهم في زيادة الوعي للحاجة إلى الجودة، حيث تشكل **التوعية والتحفيز** الخطوة الأولى المتبعة لجعل كل عضو في المؤسسة يتفهم مدى أهمية الجودة وانعكاس ذلك على رضا العملاء وضبط التكاليف وازدهار المؤسسة بأكملها.

وفي إطار الجودة الشاملة يكون من المهم توعية وإشراك جميع العاملين من قمة الهرم الوظيفي حتى قاعدته، إذ يتوجب أن يعرف الجميع أين تقف المؤسسة اليوم ليتمكنوا من إيصالها إلى ما تريد غداً[1]. فالجودة ليست واجباً قابلاً للتكيف، بل أمر يجب أن يجذر ويتمأسس في كل عملية، إنها مسؤولية كل فرد في المؤسسة، آخذين بالاعتبار **أن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة هو رحلة وليست محطة وصول**، فبرامج الجودة ليست لها حدود ومستمرة بلا توقف من أجل تحسين لا ينتهي لمفاهيم الإدارة والإنتاجية، الأمر الذي يقتضي ضرورة الإسراع في تطبيق مفاهيمها **ومواصلة الالتزام بهذه المفاهيم**، وذلك عن قناعة بمبدأ الجودة وأهميتها، فالدافع يجب أن يكون ذاتياً

---

(1) ستيفن جورج وأرنولد ويمرزكيرتش، **إدارة الجودة الشاملة** (الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم)، ترجمة حسين حسنين، الطبعة الأولى، عمان، دار البشير، 1998، ص 109 - 110.



وهي استثمار طويل المدى وليست عصاً سحرياً أو حلاً سريعاً كما سبق وأشرنا، وإن أول وأهم مسألة في هذا الموضوع تتمثل في بناء الأفراد وليس استخدامهم. **ومن هنا فقد جاءت أهمية تهيئة الأرضية أو إرساء الأسس لثقافة داعمة ومساندة لها.**

ماهية ثقافة الجودة

إن من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات التي تحاول أن تطبق مفاهيم الجودة الشاملة هي **المعوقات الثقافية**. فهناك العديد من المؤسسات التي تقوم بجهود مستمرة من أجل الالتزام بالجودة الشاملة وتطبيق مفاهيمها، إلا أن جهودها غالباً ما تفشل، ويعزى الأمر في كثير من الأحيان إلى تعارض مفاهيم الجودة الشاملة مع الثقافة المؤسسية السائدة.

فلكل مؤسسة ثقافتها التي تعكس قيمها وتقاليدها الأساسية من خلال الممارسات اليومية للعاملين فيها، فهي تظهر كيف يتصرف العاملون أثناء تأدية مهامهم، وتوقعاتهم بالنسبة للمؤسسة التي يعملون فيها وبالنسبة لزملائهم، وما الذي يعتبر عادياً أو غير عادي من خلال فهمهم لأعمالهم، وبالتالي طريقة قيامهم بهذه الأعمال.

وإذا كانت ثقافة المؤسسة هي منظومة القيم التي تعكس الممارسات اليومية للعاملين فيها، **فما هي ثقافة الجودة؟**

يمكننا القول أن ثقافة الجودة هي منظومة القيم التي تؤدي إلى بيئة تساعد على ترسيخ مفاهيم الجودة والتحسين المستمر لها، وتتكون من العادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز أو تشجع الجودة، فالمؤسسات التي لديها ثقافة جودة تتميز بعدد من الخصائص أو الصفات، لعل أهمها:

- السلوك ينسجم مع الشعارات.
- تسعى بفاعلية نحو العميل كمُدخل، واستخدامه لتحسين الجودة باستمرار.



- العاملون وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية مشمولون في العملية ومفوضون السلطات الكافية.
- إدارة عليا ملتزمة، فالمسؤولية عن الجودة لا تفوض.
- كفاية في الموارد، بحيث تكون متوفرة في الوقت والمكان المناسبين عند الحاجة إليها، لضمان التحسين المستمر للجودة.
- توفير التعليم والتدريب اللازم لضمان أن العاملين وعلى جميع المستويات لديهم المعرفة والمهارة الضرورية لتحسين الجودة بشكل مستمر.
- أنظمة المكافآت والترقيات تعتمد على المساهمات المستمرة لتحسين الجودة.
- النظر إلى العاملين كعملاء داخليين.
- معاملة الموردين كشركاء.

ولكن يبقى السؤال المهم، كيف يمكن إيجاد ثقافة مؤسسية تسهم في تعزيز ثقافة الجودة، باعتبار الثقافة المؤسسية، الإطار الأشمل الذي تنتظم داخله ثقافة الجودة؟

في الواقع، هناك العديد من العوامل التي تساهم في إيجاد وبلورة ثقافة مؤسسية معينة، ومن أهم هذه العوامل:

- منظومة القيم بالنسبة لمتخذي القرار على المستوى التنفيذي تنعكس عادةً في ثقافة مؤسستهم.
- كيف يعامل الرؤساء مرؤوسيهم، وكيف يتفاعل المرؤوسين على جميع المستويات مع بعضهم، تساهم أيضاً في بلورة ثقافة المؤسسة.
- تعتبر التوقعات من المحددات الهامة للثقافة المؤسسية، فما تتوقعه الإدارة من العاملين، وما يتوقعه العاملون من الإدارة، كلاهما يساهمان في بلورة ثقافة المؤسسة.
- القصص التي يتناقلها العاملون فيما بينهم عن العمل والمؤسسة التي ينتمون إليها، تلعب دوراً رئيسياً في ترسيخ وإدامة ثقافة مؤسسية معينة.



فجميع هذه العوامل والكثير غيرها، يمكن أن تكون ذات أثر إيجابي أو سلبي في إيجاد أو بلورة ثقافة مؤسسية دون غيرها. **فعلى سبيل المثال لا الحصر**، إذا عامل الرؤساء مرؤوسيهم بثقة واحترام، فسيكون المرؤوسين أكثر اهتماماً لأن يعامل كلّ منهم الآخر بهذه الطريقة من الثقة والاحترام، والتي ستصبح فيما بعد جزءاً من الممارسات اليومية وبالتالي جزءاً من ثقافة المؤسسة التي ينتمون إليها، ومن ناحية أخرى إذا عامل الرؤساء مرؤوسيهم بشكل مغاير، فإنهم على الأرجح سيحذون حذوهم. وفي كلا الحالتين، إذا لم يتغير الموقف فإنه سيصبح متأصلاً كالتقاليد، وهذه التقاليد ستكون متأصلة من خلال سلوكيات المرؤوسين والمواقف التي يعيشونها فيما بينهم. وهذا يوضح أهمية التأسيس لثقافة الجودة، فإذا كانت عدم الثقة جزءاً من ثقافة المؤسسة، فإنه سيكون من الصعب إرساء الأسس لبيئة من فرق العمل **Teamwork** المدعومة بشكل متبادل، وسيكون من الصعب أيضاً بناء علاقات مشاركة طويلة الأمد مع العملاء والموردين، وهي مبادئ أساسية في إطار الجودة الشاملة.

وبالتالي فإن المؤسسات التي تعاني من مثل هذه المشاكل من غير المحتمل أن تكون منافساً في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي وإقرار قوانين منظمة التجارة العالمية في الكثير من الدول. **لذلك لا بد أن تصبح الجودة التزاماً أكيداً ومنهج عمل وحياة، وهنا قد لا يكون الالتزام وحده كافياً، بل المطلوب هو الفعل والفعل أكثر من أي شيء آخر**. فنحن بحاجة إلى إرساء دعائم ثقافة ترسخ مفاهيم الجودة لدى المؤسسات المختلفة وتشجعها على المضي قدماً في هذا المجال، من خلال برامج شاملة معدة خصيصاً لذلك تأخذ بالاعتبار إحداث التغيير الثقافي اللازم و تفعيله، بحيث تصبح ثقافة الجودة هي الثقافة السائدة في المؤسسة، وكلما كان التغيير تدريجياً ما أمكن زادت فرص نجاحه.



الجودة الشاملة والتغيير الثقافي

إن محاولة تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة دون إحداث التغيير الثقافي المناسب هي بمثابة دعوة للفشل، وإن المؤسسات التي تكون الثقافة السائدة فيها مبنية على الممارسات الإدارية التقليدية من غير المحتمل أن تنجح في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، فالجودة الشاملة ليست مجرد إجراءات ونظم عمل فقط، وإنما تعني تغييراً جذرياً في المؤسسة وبشكل خاص من ناحية سلوك المرؤوسين بحيث تصبح شعار جميع العاملين وعلى كافة المستويات، وهي تعني تسيير المؤسسة من الألف إلى الياء. **وبالتالي فإنها تتطلب تغييراً ثقافياً، فهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى التغيير الثقافي أما قبل أو على الأقل أثناء تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة**، يمكن تلخيصها بما يلي[1]:

1 . إن التحول نحو الجودة الشاملة لا يمكن أن يحدّث في بيئة عدائية

إن مدخل الجودة الشاملة للقيام بالأعمال يختلف جذرياً عما اعتاده العاملون والإدارة. وإن الرؤساء الذين اعتادوا الجلوس في أبراجهم منفردين وعلى قمة الترتيب الهرمي يصدرون الأوامر من الأعلى، على الأرجح سيرفضون فكرة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتفويضهم السلطات. وإن العاملين الذين اعتادوا على التنافس مع زملائهم على زيادات الأجور والترقيات، قد لا يكونوا منفتحين على المشاركة الداخلية المدعومة بشكل متبادل والعمل الجماعي **Teamwork**.

إن مثل هذه المواقف يمكن أن تساهم في إيجاد بيئة عدائية نحو مفاهيم الجودة الشاملة، بغض النظر عن مدى الرغبة في تلك المفاهيم، الأمر الذي يمكن أن يجعل من تطبيقها أمراً صعباً، فالتحوّل نحو الجودة الشاملة أمر غير ممكن في بيئة عدائية.

---

(1) David L. Goetsch and Stanley Davis, P 121 – 135.



2 . **إن التحول نحو الجودة الشاملة يستغرق وقتاً**

إن الانتقال إلى الجودة الشاملة قد يؤدي بالمؤسسة إلى الإنحدار نسبياً قبل أن تقلب الأمور من حولها وتبدأ في الصعود والتحليق. وعند التحوّل نحو الجودة الشاملة، فمن النادر أن يتم التوصل إلى نتائج إيجابية على المدى القصير. وهذه الخاصية تعطي غير المؤيدين للجودة الشاملة والناس الذين لا يريدون التغيير فرصة لتبرير عدم تأييدهم والدفاع عن مقاومتهم للتغيير. لذلك فهي تتطلب التزاماً طويل الأمد وقد أكد عدد من رواد الجودة الشاملة مثل ديمنج وكروسبي على محورية دور الإدارة العليا في هذا المجال، فتنفيذ هذه العملية يتطلب وقتاً وموزانة مناسبة وتخطيطاً دقيقاً، فحينما تكون مفاهيم الجودة الشاملة في طور التطبيق يلزمها عادةً بعض الوقت قبل أن تبدأ النتائج بالظهور.

3 . **قد يكون من الصعب التغلب على الماضي**



قد يكون من الصعب التغلب على الماضي عند البدء في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، حيث سيتذكر العاملون دائماً الأفكار والأساليب القديمة في العمل، ويصفون الجودة الشاملة بأنها الأحدّث بين هذه الأفكار والأساليب، ويتبنون التوجه القائل بأنها ستصبح قديمة بعد فترة.

وفي الواقع فإن الماضي لا يعتبر جزءاً من ثقافة المؤسسة فحسب، ولكنه قد يكون الجزء الأكثر صعوبةً في التغلب عليه إلى أن يألف هؤلاء الذين يعملون في المؤسسة هذه المفاهيم ويشعرون بالارتياح نحوها. وعليه فإن إيجاد ثقافة تتفق مع مفاهيم الجودة الشاملة يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، **فالثقافة أولا وقبل كل شيء.**



التأسيس لثقافة الجودة

إن التأسيس لثقافة الجودة يشبه إلى حد كبير، إقامة بناء، فأولاً وقبل كل شئ، يجب تهيئة الأرضية أو إرساء الأسس. وحسب بيتر شولتز **Peter Scholtes**، فإن ذلك قد يبدأ بتطوير وفهم ما نسميه " **قواعد التغيير في المؤسسة** "، وهذه القواعد يمكن التعرف عليها من خلال ما يلي:

1 . فهم الخلفية التاريخية (الماضي الذي يقف وراء الثقافة الحالية)

إن ثقافة أي مؤسسة لم تبدأ الآن، فالعادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات وغيرها من خصائص الثقافة الحالية والتي تبدو الآن موضوع تساؤل، قد وضعت سابقاً في مكانها لأسباب مقنعة وفي ظل ظروف مختلفة. وعليه فالمطلوب هو دراسة الأسباب الكامنة وراء الثقافة القائمة حالياً قبل محاولة تغييرها.

2 . عدم العبث بالأنظمة، بل محاولة تحسينها

إن العبث أو التلاعب بالأنظمة القائمة حالياً ليس مثل تحسينها، فالعبث أو التلاعب بالأنظمة يحدث عندما يتم القيام بالتغييرات دون الفهم الكامل للأسباب الكامنة وراء عمل النظام القائم بالطريقة التي يعمل بها حالياً، فمن أجل تحسين شئ ما يجب أن نفهم أولاً ما الخلل في النظام القائم، وما الذي يجب عمله من أجل تغييره نحو الأفضل، حيث يمكن لفشل الجهود السابقة أن يقدّم حلولاً لسير العمل في المستقبل.

3 . الاستعداد للاستماع والملاحظة

من المهم الانتباه للأفراد والأنظمة، والاستماع لما يقال وملاحظة ما لا يقال. وإن العاملين الذين يستمع إليهم هم على الأرجح الذين يشاركون في التغيير أكثر من أولئك الذين لا يستمع إليهم، إذ مهما كانت الملاحظة بسيطة فيجب الإصغاء لها حتى النهاية.



وهنا تجدر الإشارة إلى أن النية في التحدّث إلى الآخرين لا تكفي وحدها، بل يستدعي الأمر خروج أفراد الإدارة العليا من مكاتبهم والتفاعل مع مستويات إدارية مختلفة، وهذا أمر لا بد منه عند البدء في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

4 . إشراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير

إن الطريقة الأكثر فاعلية لضمان أن العاملين سينسجمون مع التغييرات هي إشراكهم في تخطيط وتنفيذ هذه التغييرات وإعطائهم الفرصة للتعبير عن مخاوفهم واهتماماتهم، فمن الأفضل أن يكونوا طرفاً في تحديد التغيير المطلوب بدلاً من أن يتكيفوا معه، وبحصول العاملين على قسط أكبر من الشعور بالمشاركة يزداد ولائهم والتزامهم تجاه المؤسسة وأهدافها، وهذا بدوره يساهم في زيادة الوعي للحاجة إلى الجودة وأهميتها.

ومن الجوانب الهامة لإرساء ثقافة الجودة هو محاولة فهم طبيعة هذه الثقافة، **فإذا أمكن وضع وصف لمؤسسة تتمتع بثقافة جودة عالية، فإنه سيكون لها الخصائص أو الصفات التالية:**

- فلسفة المشاركة الواسعة للإدارة.
- الاهتمام بالعنصر البشري.
- سياسة التقدير والمكافأة.
- نظم اتصال فعّالة.
- قواعد عامة للسلوك تحكم تصرفات جميع العاملين داخل المؤسسة.
- نظام قيّمي قوي.
- معايير أداء مرتفعة.
- شخصية مؤسسية محددة.



إن معرفة قواعد التغيير في المؤسسة وفهم خصائص أو صفات المؤسسات التي لديها ثقافة جودة راسخة هو أمر هام لأي فريق عمل يأمل في تغيير ثقافة مؤسسته.

كما أن التأسيس لثقافة الجودة في أي مؤسسة يشتمل على تخطيط ونشاطات خاصة لكل وحدة تنظيمية تأخذ بالاعتبار الحالات العاطفية أو الإنفعالية التي يمر بها العاملون، الأمر الذي يتطلب ضرورة التعرّف على تلك الحالات ليس فقط للعاملين ولكن أيضاً للمديرين أنفسهم عندما تكون الخطوات بإتجاه التحوّل نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة حتى لا تبقى شعارات يصعب ترجمتها إلى سلوك على أرض الواقع.

وبالتالي لا بد من التعرّف على **مراحل العملية الانتقالية** (التحوّل العاطفي أو الانفعالي أو الوجداني) التي يمر بها العاملون عند البدء في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة:

- المرحلة الأولى: الصدمة

إن أول استجابة عاطفية (انفعالية أو وجدانية) لأي نوع من التغيير هي الصدمة، أما الاستجابة البشرية الطبيعية الناتجة عن الصدمة فهي الإنكار، والتي تمثل المرحلة التالية.

- المرحلة الثانية: الإنكار

حيث يكون التغيير غير مرغوب لدرجة كبيرة، ويختلف طول مرحلة الإنكار من فرد لآخر، وبغض النظر عن طول هذه المرحلة فإنها تبقى مرحلة مؤقتة.

- المرحلة الثالثة: الإدراك

في هذه المرحلة الأحداث تفرض نفسها، حيث يبدأ إدراك الحقيقة شيئاً فشيئاً، ثم يبدأ الواقع بالتبلور، ويكون الإحباط شائعاً، حيث يحتاج الأفراد إلى كثير من الدعم خلال هذه الفترة.



- المرحلة الرابعة: القبول

عندما يتبلور الإدراك يحدث القبول. والقبول لا يعني الموافقة على ما يحدث، ولكنه يعني أن هناك مشكلة ويجب البحث عن حل لها.

- المرحلة الخامسة: إعادة البناء

إن الاستعداد للاعتراف بأن هناك مشكلة ويجب البحث عن حل لها، يسمح لعملية إعادة البناء بأن تبدأ، وخلال هذه المرحلة يحتاج الأفراد إلى كثير من الدعم أيضاً.

- المرحلة السادسة: الفهم

عندما يتم إنجاز مرحلة إعادة البناء تبدأ مرحلة الفهم، وفيها يتمسك الأفراد بالتغيير ويتعاملون معه بنجاح.

- المرحلة السابعة: الاسترداد أو الاستعادة

ويمكن أن نسميها أيضاً " مرحلة الشفاء والعودة إلى الوضع السويّ "، وفيها يعود الأفراد إلى حياتهم الطبيعية ويتكيّفون مع التغيير.

وعلى الذين يأملون في إيجاد وترسيخ ثقافة للجودة لديهم أن يعوا هذه العملية ويفهموا مراحلها المختلفة، لأن ذلك سيساعدهم عند محاولتهم الانتقال من الثقافة المؤسسية التقليدية إلى ثقافة الجودة.



خطوات التحوّل نحو الجودة الشاملة

فنحن بحاجة إلى تعزيز ثقافة الجودة ونشر الوعي على جميع المستويات، وهذا يتطلب ما يلي[1]:

1. تحديد التغييرات اللازمة للبدء في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة:

ثقافة أي مؤسسة هي التي تحدد عادةً كيف يتصرف أفرادها، وكيف يستجيبون للمشاكل، وكيف يتفاعلون مع بعضهم، **فإذا كانت الثقافة السائدة في المؤسسة هي ثقافة الجودة يكون لها مثل هذه الخصائص أو الصفات:**

- الاتصال المفتوح والمستمر.
- الشراكات الداخلية المدعومة بشكل تبادلي.
- أسلوب فريق العمل لفهم المشاكل والعمليات والتعامل معها.
- هاجس التحسين المستمر.
- تفويض السلطة والمشاركة الواسعة للموظفين.
- الرغبة الصادقة في الاستماع إلى العملاء والاستفادة من التغذية العكسية.

إن التقييم الشامل لثقافة المؤسسة الحالية، يحدد عادةً التغييرات التي نحتاج إلى إجرائها لإحداث التحسين المطلوب، وهذه التغييرات يجب أن توضع ضمن قائمة بشكل واضح ومحدد لا يحتاج إلى كثير من الشرح أو التفسير.

2. تطوير خطة للقيام بتلك التغييرات

والمقصود هنا تطوير خطة للقيام بالتغييرات التي نحتاجها بعد أن تم تحديدها في الخطوة السابقة، بحيث تأخذ بالاعتبار الأفراد الذين سيتأثرون بهذا التغيير، وضرورة إشراكهم في تطوير خطة للقيام به، تتضمن المهام التي يجب إنجازها، والوقت المناسب

(1) Ibid, P 133 – 136.



للبدء في التنفيذ، والطريقة المثلى للأداء، الأمر الذي يعني أن تشتمل الخطة على جميع هـذه العنـاصر، وضرورة التعامل مع كل عنصر بشكل متكامل وشمولي.

3. فهم مراحل العملية الانتقالية التي يمر بها الأفراد عند التعامل مع التغيير

يلعب مؤيدو التغيير دوراً رئيسياً في تنفيذه، حيث يعتمد نجـاح ذلـك إلى حـد بعيـد عـلى كيفيـة أدائهم لهذا الدور. ومن الأمور الأساسية في هذا المجال أن يفهم مؤيدو التغيير مراحل العملية الانتقالية (التحوّل العاطفي أو الانفعالي أو الوجداني) التي يمر بها الأفراد عند التعامـل مـع التغيـير، والتـي سـبق الإشارة إليها.

4. تحديد الأفراد الرئيسيين وجعلهم مؤيدين

إن الأفراد الرئيسيين هم أولئك الذين يجعلون عملية التغيير أكثر سهولة أو صعوبة، وهؤلاء يجـب إعطائهم الفرصة الكافية لعرض مبرراتهم وتسجيل جميع اهتماماتهم، وهذه الخطوة يمكن أن تستخدم فيها الحوافز والمكافآت لاستمالة المعارضين وتحويلهم إلى مؤيدين.

5. تبني أسلوب عاطفي وعقلاني

قد يفهم الأفراد أو حتى يوافقوا على الأسباب الكامنة وراء التغيـير، ولكـن نـادراً مـا يكـون الفهـم العقلاني كافياً، حيث يميل الأفراد للتفاعل مع التغيير بشكل أكبر على المستوى العاطفي، لذلك لا بد من أخذ الوقت الكافي للتعامل مع الاستجابة العاطفية التي لا بد منها وتحدث عادةً في المراحـل الأولى مـن البدء في عملية التنفيذ.

6. تطبيق استراتيجيات تقوم على التودد، بدلاً من المواجهة



إن التـودد **Courtship** هـو مرحلـة في علاقـة تتحـرك بـبطء ولكن بشكل مدروس نحو الهدف المرغوب. وسـيكون مـن الأفضـل أن يتم التغيير على

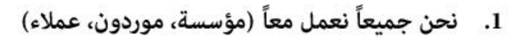


أسس من التودد، لأن ذلك سيمكن في النهاية من استمالة المعارضين للتغيير وكسبهم إلى جانب المؤيدين.

7. **و أخيراً، الدعم و الدعم و الدعم**

إن هذه تعتبر مهمة وحاسمة، وتعني دعماً مادياً ومعنوياً. **التخطيط مهم، الاتصال حاسم، ولكن الدعم أساسي.**

وهنا فإن اقتناع الإدارة العليا يعد أول وأهم مراحل التحول نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ودورها المحوري في إيجاد بيئة ثقافية مواتية تساهم في زيادة الوعي لأهمية الجودة وعلى كافة المستويات، بحيث يكون لديها الاستعداد لعكس التغيير الثقافي على واقع سلوكهم وأفعالهم وقبل ذلك جديتها في إحداث التغيير الثقافي للتوافق مع مفاهيم الجودة الشاملة. وبدون تأييد ودعم قوي لثقافة الجودة الشاملة تصبح مجرد برنامج جديد ينتظره الفشل.



القيم الأساسية لثقافة الجودة

وأخيراً فقد أشار بعض الكتاب إلى ست قيم أساسية، يمكن الاعتماد عليها في بناء ثقافة راسخة للجودة في أي مؤسسة[1]:

1. **نحن جميعاً نعمل معاً (مؤسسة، موردون، عملاء)**



والمقصود هنا، التعاون المتبادل ما بين الأطراف الثلاثة المشار إليها، والعمل الجماعي بانسجام مع الآخرين من خلال **التركيز على بناء علاقات مشاركة طويلة الأمد**، فالتفاعل بين هذه الأطراف يتطلب المضي أبعد والتفكير بلغة الجودة

(1) John A. Woods, **the Six Values of a Quality Culture** from the Quality Year Book - CWL Publishing Enterprises, 1998 Edition.



الشاملة والالتزام التام بالتحسين المستمر من خلال **تبادل المعلومات وتقاسم التوقعات ما بين المؤسسة ومورديها وعملائها** لبناء شراكات راسخة وعلاقات متميزة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، فلا يمكن النجاح بمجموعة من القيم للعاملين في المؤسسة وأخرى للعملاء وثالثة للموردين، **فالقيم لجميع الناس في المؤسسة والذين يتأثرون بها يجب أن تكون مشتركة**، وإلا فإن أي خلل في العلاقة ما بين هذه الأطراف سيعرقل المنظومة، فتعبير **المشاركة Partnership** ينطوي على العمل معاً لمنفعة متبادلة والتركيز على الأهداف المشتركة، وهذا يمثل إحدى الركائز الأساسية في إدارة الجودة الشاملة.

2. لا يوجد رئيس ومرؤوس

فتفويض السلطة والشعور بالمسؤولية والقدرة على الإبداع من قبل العاملين هي أساس النجاح على المدى الطويل.

وبالتالي فإن **إشراك العاملين هو التزام طويل المدى وطريقة جديدة لتسيير العمل وتغيير أساسي في الثقافة**، فالموظف هو أساس العلاقة مع العميل وهو الذي يعمل مع المورد وهو عنصر هام ورئيسي في العمليات وتحسينها.

وفي إطار الجودة الشاملة فإن جميع العاملين في المؤسسة لديهم الصلاحيات للعمل بإتجاه الأهداف المشتركة، فتحقيق الهدف هو مسؤولية الجميع وليس مسؤولية مدير أو مجموعة من المديرين، وبالتالي فإن **ثقافة المشاركة والعمل الجماعي** بشكل متعاون لتحسين العمليات وتلبية حاجات العملاء بشكل أفضل هي **حجر الزاوية في بناء ثقافة راسخة للجودة**. والحديث هنا يشمل بطبيعة الحال جميع العاملين في المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية.

3. الاتصال أمر حاسم

إن الاتصال هو المفتاح، وهو نقطة حاسمة في إدارة الجودة الشاملة من خلال المساهمة في توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك تمهيد السبل للأفكار الجديدة أن



تصل إلى صانعي القرار والقدرة على تبادل المعلومات، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في **تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والإحساس بالانتماء ويوثق ارتباط العاملين بالمؤسسة**، ولا شك **أن الثقة أمراً أساسياً لتحقيق النجاح** في هذا المجال، فكسر الحواجز وتفعيل الاتصال والتواصل في المستوى الإداري الواحد ومع المستويات الإدارية الأخرى من شأنه أن يساعد على إيجاد نظرة شمولية للمؤسسة تفضي إلى تطوّر الفرد وإلى نجاح المؤسسة. **فالاتصال المفتوح والثقة المتبادلة جزء من ثقافة راسخة للجودة.**

4. الوصول للمعلومات متاح للجميع

وهنا يمكن القول أن أكثر الناس قرباً من العملية هم في موقع أفضل لتحديد وجمع البيانات عنها، وهم أيضاً في موقع أفضل لاستخدام تلك البيانات في تحسين العمليات التي يقومون بها. ولما كانت المؤسسات تحتاج إلى تجميع وتحليل كم هائل من البيانات في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإن الوصول لهذه البيانات **يجب أن يكون متاحاً لجميع العاملين في المؤسسة في الوقت المناسب،** ليتم تحليلها واستخدامها في العمليات والأنشطة المختلفة من قبل العاملين كلٌ في مجال عمله ونطاق اختصاصه.



وهنا قد يكون أسلوب **فرق العمل وإدارة المشاريع** مناسباً لتوفير أقصى درجة من **التنسيق وتبادل المعلومات** بين وحدات العمل المختلفة في المؤسسة، كما يمكن الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في هذا المجال التي تتيح لكل فرد في المؤسسة الوصول مباشرةً للمعلومات التي يحتاج إليها للقيام بعمله بكفاءة وفاعلية.



5. **التركيز على العمليات**

فمن أجل النجاح في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، يجب على المؤسسة أن تحدد ما هي عملياتها التي تضيف قيمة وتحسّن فعالياتها، حيث تؤثر العمليات مهما كانت على كل فرد في المؤسسة وكل مهمة تنجز.

وتأتي أهمية التركيز على العمليات في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة من كونها تلعب دوراً رئيسياً في تعريف أنشطة العمل والمهام ومتطلبات المخرجات لكل عميل ومتطلبات المدخلات للمورد. والغاية من كل ذلك **هي جعل كل نواحي العمليات متطابقة مع تلك المتطلبات، وهو ما يعني تعديل العمليات وتحسينها بشكل مستمر**، بحيث تستجيب لمتطلبات العملاء وتعزز المسيرة نحو النجاح والتفوّق، بحيث يصبح التحسين المستمر هاجساً يسيطر على تفكير الإدارة وجميع العاملين في المؤسسة.

6. **لا يوجد نجاح أو فشل، فهناك تعليم مستمر فقط**

إن القيام بأي عمل قد ينطوي على نجاح أو فشل، أما في مجال الجودة الشاملة فإنه يمكن لفشل الجهود السابقة أن يقدّم حلولاً لسير العمل في المستقبل، فالتحسين عملية مستمرة لا تتوقف، والتعلم والخبرات المكتسبة أساسية للنجاح في هذا المجال[1].

وهنا تجدر الاشارة مرة أخرى، أنه عندما تتعامل المؤسسات مع الجودة الشاملة كأية أداة إدارية جديدة، وبعبارة أخرى كإجراء علاجي سريع، فإنها سوف تحكم على جهودها بالفشل قبل أن تبدأ. ولسوء الحظ فإن بعض المؤسسات التي تأخذ بهذا الأسلوب وكنتيجة لفشلها الحتمي تصبح من معارضي الجودة الشاملة كما سبقت الإشارة عند الحديث عن أسباب فشل تطبيق الجودة الشاملة في بعض الأحيان. **لذلك فإن على المؤسسات أن تجتاز التغيير الثقافي أولاً**، حتى تنجح في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

---

(1) باتريك تونسيند وجون جيبهارت، **كيف تحقق الجودة**، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض، 1998، ص 73 – 76.



الفصل الثالث

الجودة الشاملة والميزة التنافسية





مقدمة

إحدى نتائج الحرب العالمية الثانية، وما تبعها من تقدم تكنولوجي هو ظهور ما يسمى بالسوق العالمية **Global Market**. فبعد الحرب، بدأت الدول الصناعية تنظر إلى الأسواق خارج حدودها، فرغم أن الحرب وما نتج عنها عززت هذا الاتجاه، إلا أن التقدم التكنولوجي جعله أمراً ممكناً.

فالتقدّم التكنولوجي في مجال الاتصالات مثلاً، جعل الناس في جميع أنحاء العالم يبدون كالجيران، والتقدّم التكنولوجي في مجال النقل أتاح للمواد الأولية المنتجة في بلد ما أن تستخدم في تصنيع المنتجات في بلد ثانٍ، ومن ثم تباع للمستهلك النهائي في بلد ثالث، وهكذا. ولمزيد من التوضيح، فعلى سبيل المثال فإن الجلد المدبوغ ينتج في استراليا، ويصدّر كمادة خام إلى إيطاليا التي تستخدمه في تصنيع الملابس الجلدية والأحذية وغيرها، ومن ثم يباع في الولايات المتحدة وفرنسا واليابان.

فهذا المثال البسيط، يظهر بوضوح نوع المنافسة التي بدأت تأخذ حيزاً أوسع على المستوى العالمي في ظل انفتاح الأسواق وسياسة تحرير التجارة والعولمة، ومثل هذه المنافسة أصبحت اليوم قاعدة عامة، ومن المتوقع أن تزداد حدتها في الأيام القادمة، وذلك ينطبق على المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وفي مرحلة متقدمة لن تكون هناك مؤسسة مستثناة من المنافسة حتى الصغيرة منها[1].

العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية

المؤسسات التي كانت تسعى للمنافسة على المستوى المحلي أو الإقليمي، سوف تجد نفسها في ظل العولمة وانفتاح الأسواق وتحرير تجارة السلع والخدمات مضطرة للمنافسة في كل مكان في العالم. وحتى تستطيع المنافسة على هذا المستوى لا بد أن تتصف منتجاتها سواء أكانت سلعة أم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة، وإلا فإنها

(1) David L. Goetsch and Stanley Davis, Ibid, P 34 – 68.



سوف تخسر وتضطر للخروج من السوق، وذلك وفقاً للمبدأ الذي سبق وأشرنا إليه: لتنجح يجب أن تنافس عالمياً، ولتنافس عالمياً يجب أن تنتج سلع أو تقدّم خدمات على مستوى عالٍ من الجودة، ولتنتج سلع أو تقدّم خدمات على مستوى عالٍ من الجودة، لا بد أن تطبق مفاهيم الجودة الشاملة وتلتزم بمبادئها.

العوامل الرئيسية التي تؤثر على الميزة التنافسية

ونشير هنا أن تحسين الوضع التنافسي على مستوى وطني مسألة ليست سهلة أبداً، فمن الممكن أن يحدث ذلك على مستوى مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات أو حتى على مستوى قطاع اقتصادي معين، حيث مدخل الجودة الشاملة للقيام بالأعمال يمكن أن يطبق لإعطاء ميزة تنافسية لهذه المؤسسة أو تلك، ولكن تحسين الوضع التنافسي على المستوى الوطني يتطلب أكثر من ذلك بكثير، فهناك العديد من العوامل التي من الممكن أن تؤثر على الوضع التنافسي ـ ترتبط بالتشريعات والقوانين والأنظمة السائدة التي من الممكن أن يكون لها أكبر الأثر في استقطاب الاستثمارات وتعزيز القدرات التنافسية لأي دولة من الدول، هذا بالإضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية عموماً، والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية على وجه الخصوص، والتي تعتبر عنصراً هاماً وحاسماً، فالأفراد الأكثر معرفةً ومهارةً وتدريباً وتعليماً هم الأكثر إنتاجية والأفضل أداءً، وإن كان التعليم والتدريب مهم في حالة المنافسة العالمية، فإن نوعية هذا التعليم والتدريب تصبح هنا أكثر أهمية، فالمؤسسات التي تبدأ التدريب الفوري والمباشر على مهارات العمل المتعلقة بما تقوم به هذه المؤسسات وما تقدمه من منتجات وخدمات تنفق أقل بكثير من تلك التي تبدأ بتعليم المهارات اللازمة الأساسية. وفي هذا المجال فإن الأسرة كذلك تلعب دور رئيسي - إيجابي أو سلبي - في التأثير على اتجاهات الأفراد وقابليتهم للتعلم، كما أن النظام التعليمي الجيد محدد رئيسي وهام حيث يشكل الإنفاق على التعليم نسبة هامة من دخل الدول المتقدمة، وهذا ما يؤكد على البعد الثقافي الذي كان محور الحديث بالتفصيل في الفصل الثاني من هذا الكتاب.



وبشكل عام، فإن المؤشرات التالية تعتبر حاسمة في تحديد الوضع التنافسي لأي دولة من الدول:

- مستوى المعيشة.
- حجم التجارة الخارجية.
- حجم الاستثمار في البنية التحتية.
- معدلات النمو الاقتصادي.

أما أهم العوامل التي من الممكن أن تؤثر سلباً في الوضع التنافسي لأي دولة من الدول، والتي تعتبر على ارتباط مباشر بالجودة، فهي:

- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.
- ارتفاع التكاليف العلاجية، وهي تلك التكاليف المتعلقة بمعالجة الأخطاء بعد وقوعها.
- ارتفاع تكاليف المنازعات القانونية.

فجميع هذه العوامل تزيد تكلفة الإنتاج دون أن تضيف قيمة.

الموارد البشرية والوضع التنافسي



ولعل أكثر الموارد أهميةً في تعزيز الوضع التنافسي لأي دولة من الدول هي الموارد البشرية، فالعنصر البشري محور العمل وهدفه الأساسي وهو عنصر هام ومحوري في تعزيز الوضع التنافسي. ولتوضيح ذلك يمكن الإشارة للتجربة اليابانية والتجربة الالمانية بهذا الخصوص، والتي قامت بشكل رئيسي على ما يلي:



- التنسيق بين أصحاب العمل والعاملين والحكومة.
- الاهتمام بالتدريب والتعليم.
- التمكين وتفويض السلطة.
- القيادة على جميع المستويات.
- العمل الجماعي.

وهذه العوامل مجتمعةً تمثل مبادىء رئيسية في إطار الجودة الشاملة، كما سبق وأشرنا. وهنا نركز على النقطة الأولى بشكل خاص، حيث كانت بداية التحوّل الحقيقي والتي تمثلت في أهمية التنسيق بين كافة القطاعات الإنتاجية (الحكومة وأصحاب العمل والعاملين)، وضرورة تحديد الأدوار بشكل واضح ومحدد، بحيث تتكامل ولا تتعارض في سبيل رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف على جميع المستويات الفردية والمؤسسية والوطنية.



أما التعليم والتدريب فإنه يرتكز على عدة مسارات بدءً من التعليم الابتدائي والثانوي - كما في النموذج الياباني على وجه الخصوص، وصولاً الى تطوير المهارات الفنية وأهمية التحصيل التعليمي - كما في النموذج الالماني. ففي كلٍ من اليابان والمانيا، القيادة تمارس على جميع المستويات الإدارية، وهو مبدأ أساسي لنجاح التمكين وتفويض السلطة، وهنا فإن موظفي الخط الأمامي ليس بأقل أهميةً عن العاملين في كافة المستويات الأخرى، بل قد تزداد أهميتهم باعتبارهم مرآة المؤسسة وأول محطة تعكس جودة ما يتم من عمليات وعلى كافة المستويات الأخرى. وهنا أيضاً تبرز أهمية مشاركة كافة العاملين في تخطيط الإنتاج وتصميم العمليات وفي استخدام وتطوير التكنولوجيا المناسبة وفي تحديد مستويات الأجور، وليس فقط في تنفيذ ما يطلب منهم من أعمال.



وفي دول العالم المتقدم عموماً فإن القطاعين العام والخاص يعملان معاً لتحقيق ميزة تنافسية على المستوى العالمي، وهذا التعاون يظهر بوضوح من خلال التشريعات والقوانين والأنظمة، وكذلك من خلال السياسات المتعلقة بالأجور والحوافز، والبحث والتطوير، والتعليم والتدريب، وما يقدّم من تسهيلات وتجهيزات وبنية تحتية على مستوى الدولة ككل.

وبشكل عام، يمكن القول أن هناك مجموعة من العناصر التي تعتبر أساسية في تحسين الوضع التنافسي لأي دولة من الدول، لعل أهمها:

- الاستثمار في البحث والتطوير.
- التوسع في التصنيع.
- ضبط ومراقبة ممارسات الأداء الأفضل – الممارسات المثلى لغايات الاستفادة منها.
- توفير بنية تحتية مناسبة.
- الاستثمار في التكنولوجيا.
- زيادة حجم الصادرات.
- تحفيز الاستثمار.
- الاصلاح الإداري.
- تطوير النظام التعليمي والاهتمام بالبعد الثقافي.





الفصل الرابع

نظرة عامة على أدوات الجودة الشاملة





مقدمة

لقد مضى ذلك الوقت الذي كانت تجري فيه عملية تصميم المنتج، وبعد ذلك تجري محاولة فحصه، ومن ثم تعديله حتى يكون قابلاً وبشكل نسبي لأداء الغرض الذي صمم من أجله. ففي إطار الجودة الشاملة، المنتجات والخدمات الجديدة تصمم بمشاركة كاملة من قبل كافة الأطراف ذات العلاقة في عملية تعرف بـ "الهندسة المتزامنة – **Concurrent Engineering**". وهذا يضمن عند الانتقال من التصميم إلى الإنتاج (التصنيع للسلعة والتقديم للخدمة) أن يكون قابلاً للتطبيق، وبالتالي لم تعد هناك حاجة لجيش من الفاحصين، فالأفراد الذين يقومون بالعمل سوف يقومون بذلك كلما تقدموا من مرحلة إلى أخرى.

ومن هنا تأتي أهمية أدوات الجودة الشاملة Total Quality Tools، فعملية التحسين المستمر سوف تضمن ليس فقط أن المنتج يقابل توقعات العملاء، ولكنها سوف تضمن أيضاً أن التحسين مستمر طالما أن الإنتاج مستمر. ولكي يحدث هذا، فإن على جميع الأفراد المشمولين في العملية أن يستخدموا بعض الأدوات التي تساعدهم أثناء قيامهم بذلك. **وسوف نبين فيما يلي أكثر أدوات الجودة الشاملة استخداماً في هذا المجال ..**

ماهيةأدوات الجودة الشاملة[1]

يستخدم المهنيون – وعلى سبيل المثال النجارون – مجموعة من الأدوات المصممة لأغراض محددة، والتي تمكنهم من أداء عملهم بالشكل المطلوب، **وهي في معظم الأحيان أدوات مادية Physical Tools.**

(1) David L. Goetsch and Stanley Davis, Ibid, P 362 - 406.



فما هي الأدوات التي تمكن المؤسسات التي تأخذ بمفهوم الجودة الشاملة من القيام بعملها بالشكل المطلوب، بحيث لا تستطيع القيام بذلك دون استخدام بعض أو جميع هذه الأدوات.



والتي تكون في معظمها **أدوات عقلية أو فكرية Intellectual Tools** بعكس الأدوات التي يستخدمها المهنيون ومنهم النجارون على سبيل المثال، فهي ليست خشب ولا مسامير ولا تحتاج إلى استخدام قوة العضلات، ولكنها أدوات لجمع البيانات وعرض المعلومات بطريقة تساعد العقل البشري على فهم وإدراك الأفكار والاهتمامات التي لو طبقت على العمليات فإنها سوف تؤدي إلى نتائج أفضل. **والأدوات السبع التي سوف نشير إليها لاحقاً تلقى قبولاً عاماً كأدوات أساسية للجودة الشاملة**، وهناك من يضيف أدوات أخرى، ولكن هذه الأدوات السبع تعتبر أهمها وأكثرها شيوعاً.

ومن الأدوات الأخرى ما يسمى بأسلوب " في الوقت المحدد تماماً **Just in Time** "، ورقابة العمليات الإحصائية **Statistical Process Control**، ولكن في الواقع فإن هذه أكثر من مجرد أدوات فهي نظم عمل متكاملة في ظل الجودة الشاملة.

وهنا نعود فنؤكد أن الأداة في إطار الجودة الشاملة هي مثل المنشار عند النجار أو المطرقة عند الحداد، بمعنى أنها موجودة لأداء غرض معين. إذ لا بد أن تؤدي هذه الأدوات إلى تحسين مستمر في العمل، وإلا فإنها لن تكون أدوات للجودة الشاملة.

وجميع هذه الأدوات هي شكل من أشكال الرسوم البيانية أو الخرائط لجمع وعرض أنواع محددة من البيانات.



ومن خلال الجمع والعرض، فإن تحويل تلك البيانات إلى معلومات مفيدة تصبح عملية أكثر سهولة - معلومات يمكن استخدامها في حل المشاكل، تتبع العمل الذي يمكن القيام به، التنبؤ بالأداء، واتخاذ العديد من القرارات.



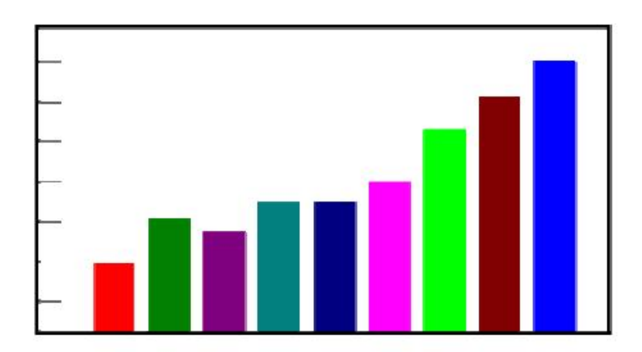
وميزة هذه **الرسوم البيانية أو الخرائط** هو أنها تسهم في تنظيم عملية جمع البيانات وعرضها بطريقة تسهل إدراك الرسالة وفهمها بشكل مباشر. وبدون هذه الرسوم البيانية أو الخرائط فإن ذلك سيكون غير ممكن في ظل تدفق مقدار وافر من البيانات يومياً في مكان العمل.

وفيما يلي عرضاً موجزاً لأهم أدوات الجودة الشاملة:

1. خريطة باريتو The Pareto Chart

وهي أداة مفيدة جداً، ليس فقط حيثما يستلزم الإنتاج، ولكن أيضاً حيثما نحتاج إلى فصل القليل المهم عن الكثير العادي، وقد سميت بذلك نسبة إلى الاقتصادي وعالم الاجتماع الإيطالي **Vilfredo Pareto** (1848 - 1923) الذي طوّر نظرية أن الأكثرية من المشاكل تنتج عن الأقلية من الأسباب (**80% من المشاكل تنتج عن 20% من الأسباب**)، وهذا ما يعرف بـ " مبدأ باريتو - **Pareto Principle** ".

وتكمن أهمية خريطة باريتو في أنها تساعد المؤسسات في تقرير أين تخصص مواردها المحدودة أصلاً، عن طريق تمييز القليل المهم من الكثير العادي.



2. مخطط عظم السمكة The Fishbone Diagram

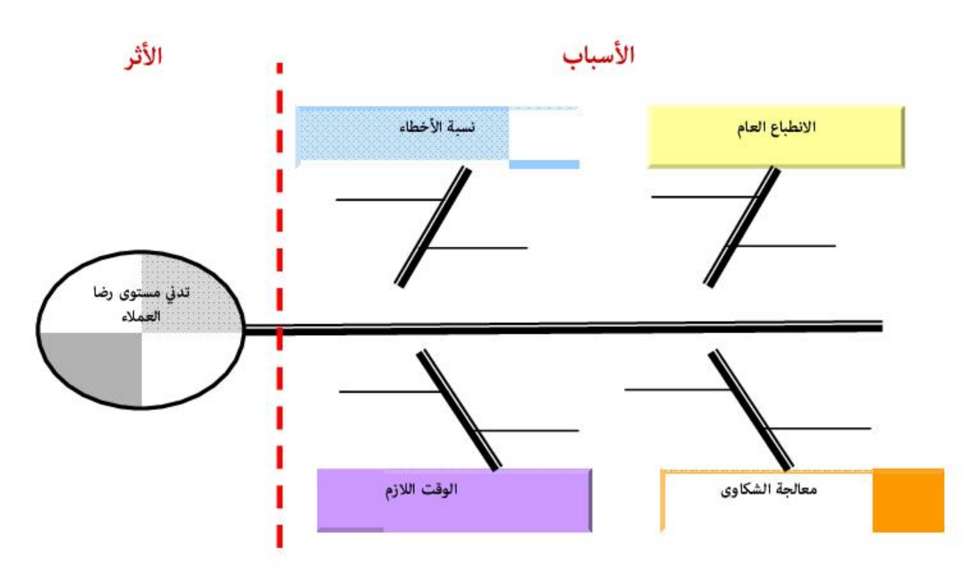
طوّر هذه الأداة خبير الجودة الياباني ايشيكاوا، ويسمى أيضاً مخطط السبب والأثر **Cause and Effect Diagram**، وهي الأداة الوحيدة من بين أدوات



الجودة الشاملة الأساسية التي لا تعتمد على الأساليب الإحصائية. **وقد سميت بذلك لأنها تشبه شكل العمود الفقري للسمكة**، وتقوم على تحديد وعزل أسباب المشاكل الأمر الذي يسهل عملية متابعتها والعمل على معالجتها.

ومما تجدّر الإشارة إليه، أن الجهد الرئيسي من قبل الفريق يكون في تطوير قائمة من العوامل المحتملة، وقد تستخدم هنا أساليب العصف الذهني، وبعد تجميع هذه القائمة جميع أعضاء الفريق يساهمون بمعرفتهم وخبرتهم في وضع هذا المخطط.

ونورد فيما يلي مثالاً على مخطط عظم السمكة أو مخطط السبب والأثر، يتضمن مجموعة من العوامل التي قد تكون سبباً في تدني نسبة رضا العملاء:



شكل رقم (2) مخطط السبب والأثر

3. قائمة التحقق The Check Sheet

وهي الأداة الثالثة من أدوات الجودة الشاملة الأساسية، وتهدف إلى تسهيل عملية جمع البيانات لأغراض محددة، وتسهيل عملية تحويل هذه البيانات إلى معلومات مفيدة،



بحيث تصبح عملية جمع البيانات وسيلة وليست غاية، فالبيانات أصبحت الآن متاحة بكميات هائلة في ظل ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ولكن المهم كيف نستطيع الاستفادة من هذه البيانات بأقصى درجة ممكنة وكيف نستطيع أن نستخدم هذه البيانات بشكل أمثل يتيح تحويلها إلى معلومات تحقق الدرجة القصوى من الفائدة.

ولا شك أن قائمة التحقق تساعد في ذلك عن طريق تسهيل عملية الحصول على بيانات واضحة ومحددة وفق معايير معينة تساعد على الاستفادة منها لأغراض مختلفة.

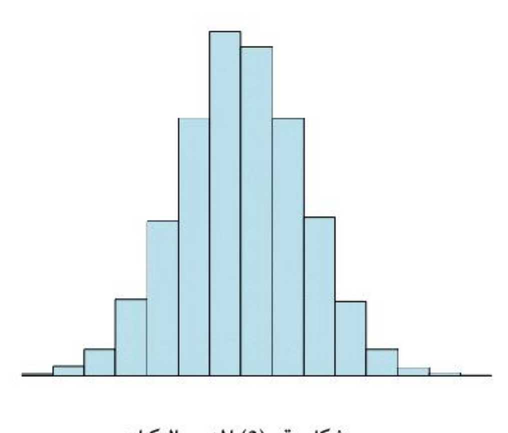
4. المدرج التكراري The Histogram

ويسمى أيضاً الرسم البياني للتوزيع التكراري **Frequency Distribution Diagram**، وهو عبارة عن **مقياس مدرج** تمثل فيه الفئات على المحور الأفقي والتكرارات على المحور العمودي، ثم نقيم من كل فئة عمود يتناسب وتكرارات تلك الفئة، فنحصل على مستطيلات على شكل مدرجات تكرارية، حيث يمثل عرض المستطيل مدى الفئة وطول المستطيل عدد التكرارات، وهنا نشير إلى نوعين من البيانات:

النوع الأول: بيانات تتعلق بالصفات أو الخصائص - كونها موجودة أو غير موجودة في المنتج (سلعة أو خدمة)، جيد أو غير جيد، نجاح أو فشل، قبول أو رفض.

النوع الثاني: بيانات تتعلق بالمتغيرات، وهذه تتعلق بقيم معيارية مثل الحجم، الوزن، ... الخ.





شكل رقم (3) المدرج التكراري

5. الرسم البياني للانتشار (أو التشتت) Scatter Diagram

وهو أكثر أدوات الجودة الشاملة الأساسية سهولة وبساطة، حيث يستخدم لتحديـد **نـوع واتجـاه العلاقة بين متغيرين**، وذلك بهدف تكوين فكرة أوليـة عـن هـذه العلاقـة، والتـي أمـا أن تكـون خطيـة موجبة أو خطية سالبة أو علاقة غير خطية وقد لا توجد علاقة. وعلى سـبيل المثـال فـإن الشـكل التـالي يمثل علاقة خطية موجبة، أي أن الزيادة في المتغير الأول يقابلها زيادة في المتغـير الثـاني بـنفس الاتجـاه، وهكذا.



شكل رقم (4) الرسم البياني للانتشار

علاقة خطية موجبة



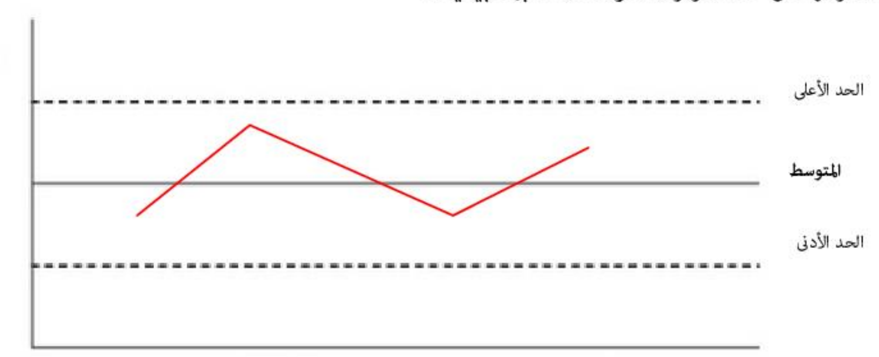
6. خرائط التشغيل وخرائط الرقابة Control Charts & Run Charts

وتشير خريطة التشغيل Run Chart إلى نتائج العمليات عبر الزمن، لهـذا السـبب تسـمى أحيانـا خريطة الاتجاه **Trend Chart**، ونقطة الضعف فيها أنها لا تحدد أي الانحرافات عادي وأي الانحرافـات غير عادي.



شكل رقم (5) خريطة التشغيل

وهذا ما أعطى **خريطة الرقابة Control Chart** أهمية أكبر، حيث ترسـم البيانـات ضـمن حـدود دنيا وحدود عليا وهناك متوسط للعمليات، والانحرافات التي تقع ضمن هذه الحدود عـلى الـرغم مـن انحرافها عن خط المركز (المتوسط) تعتبر طبيعية ..



شكل رقم (6) خريطة الرقابة



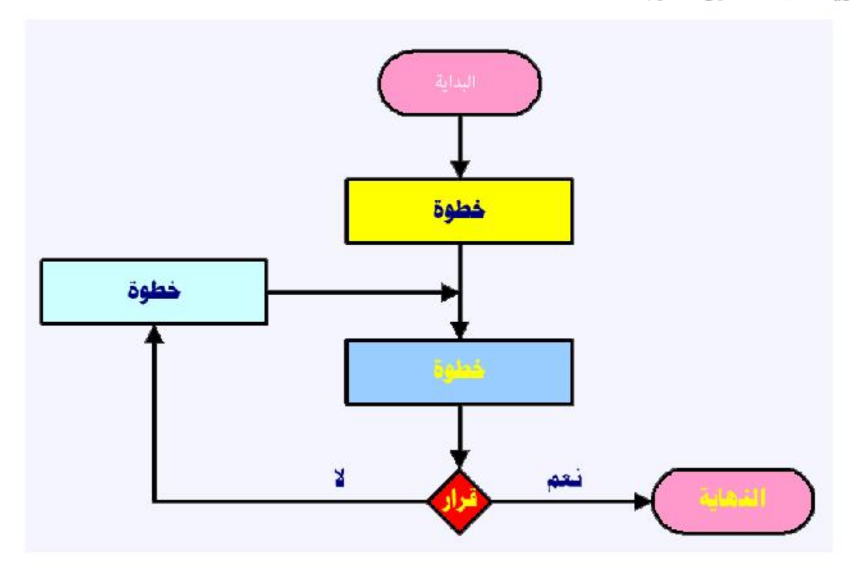
7. تصنيف البيانات وتبويبها Stratification

وهي أداة بسيطة تستخدم لتقصي أو البحث في سبب المشكلة عن طريق تصنيف البيانات وتبويبها في فئات وفقاً لعوامل أو خصائص مشتركة، الأمر الذي يجعل عملية فهمها والاستفادة منها أكثر سهولة. ومن ذلك على سبيل المثال البيانات المتعلقة بالأفراد وفقاً للفئات العمرية، أو مستويات الدخول، أو مستويات التعليم، ... الخ.

بالإضافة الى الأدوات السابقة، هناك العديد من الأدوات الأخرى، ومنها على سبيل المثال:

- **خريطة سير العمليات Flow chart**

وتستخدم في إطار الجودة الشاملة لتوثيق العمليات وتحديد خطوات العمل بشكل واضح ومحدد، حيث تعرّف العملية بأنها سلسلة / مجموعة نشاطات مترابطة ومتداخلة يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات.



شكل رقم (7) خريطة سير العمليات



- **المسوحات واستطلاعات الرأي Surveys**

وتستخدم كأداة للتحسين المستمر عن طريق الحصول على البيانات من مصادر مختلفة غير المصادر المعتادة، كنوع من التغذية الراجعة **Feedback** في مجال المشكلة المراد البحث عن حل لها. ومن الأمثلة على ذلك استبيانات رأي الموارد البشرية، استبيانات رأي العملاء، استبيانات رأي المجتمع.

- **جلسات العصف الذهني Brainstorming Sessions**

وتستخدم هذه الأداة في إطار الجودة الشاملة لمساعدة جماعات التركيز **Focus Group** على توليد الأفكار عن الأسباب والحلول الممكنة لمشكلة ما أو ظاهرة معينة، ولها قواعد خاصة يجب مراعاتها، ومن ذلك على سبيل المثال حث المشاركين على قول أي شيء في خاطرهم، عدم تقييم أفكار الآخرين، الاستفادة من جميع الأفكار، وغيرها.

وبطبيعة الحال، فإن هناك العديد من الأدوات الأخرى، ولكن تبقى هذه أهم أدوات الجودة الشاملة وأكثرها شيوعاً.





الفصل الخامس

تخطيط جودة المنتجات والخدمات





مقدمة

تتطلب إدارة الجودة الشاملة استمرارية واهتماماً منذ البداية، في مراحل التصميم الأولى للمنتج أو الخدمة.

وسنحاول في هذا الفصل التركيز على مرحلة مهمة من مراحل الاهتمام بالجودة، والتي تبدأ مع التخطيط للمنتج أو الخدمة، بكل ما تتصف به من خصائص ومزايا لجعلها مختلفة وأفضل في مستوى جودتها، مع ضرورة الأخذ بالاعتبار أنه لا يمكن الاعتماد على هذه الخصائص والمزايا إلى ما نهاية، إذ لا بد من البحث باستمرار عن مزايا أخرى، فإيجاد مزايا ثابتة ودائمة في سوق تزداد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم أمر في غاية في الصعوبة، إن لم يكن مستحيلاً[1].

مراحل التخطيط لجودة المنتجات والخدمات[2]

1. تحديد الهدف

أي عمل يبدأ بتحديد الهدف، حيث يتدرج هذا الهدف إلى مجموعة من الأهداف الفرعية، فإذا كان الهدف الرئيسي رضا العميل مثلاً، فسنجده يتفرع إلى أهداف فرعية أخرى مثل سعر شراء منخفض للمواد والمستلزمات، تكاليف تشغيل وصيانة قليلة، عمليات كفوءة، وسائل اتصال فعّالة وهكذا. ويلاحظ هنا أن تحديد الأهداف هو المدخل الرئيسي لعملية تخطيط الجودة للمنتجات والخدمات، حيث تعتبر الأهداف التي يتم تحديدها في هذه المرحلة مدخلات للمرحلة التالية وهى تحديد العميل.

---

(1) فليب كوتلر، **كيف تنشىء الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها**، ترجمة فيصل عبدالله بابكر، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة جرير، 2000، ص 114 - 117.

(2) جوزيف م. جوران، **تخطيط جودة المنتجات والخدمات - دليل جوران إلى تصميم الجودة**، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الأولى (العدد الثامن عشر)، سبتمبر (أيلول) 1993.



2. تحديد العميل

يقصد بالعميل هنا، كل من له علاقة ويمكن أن يؤثر أو يتأثر بالأهداف التي تم تحديدها في المرحلة الأولى. لذلك فقد تم اعتبار العميل الداخلي مستهدفاً تماماً مثل العميل الخارجي في إطار الجودة الشاملة، وكلاهما له علاقة ويمكن أن يؤثر أو يتأثر بتلك الأهداف، فالعملاء الداخليون هم جميع العاملين في المؤسسة والذين لهم علاقة أما مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف الجودة، حيث يعبرون عن جودة الأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، فهم من يصنع الجودة فعلياً، أما العملاء الخارجيون فهم محور العمل والهدف الأساسي لجودة المنتجات والخدمات، وبعبارة أخرى هم من يستفيد من الجودة.

وما يهم في هذه المرحلة هو تحديد العملاء الأكثر تأثيراً على تحقيق الأهداف وفقاً لمبدأ باريتو أو ما يسمى بـ " قانون الأقلية الهامة والغالبية غير الهامة " الذي سبق الإشارة إليه عند الحديث عن أدوات الجودة الشاملة، حيث يمكن أن يساعد المؤسسة على تقرير أين تخصص مواردها المحدودة عن طريق تمييز القليل المهم من الكثير العادي. وبشكل عام، فإن عملية تحديد العملاء تعتبر مهمة صعبة وتتطلب الكثير من الجهود، حيث لا يوجد مؤسسة في الواقع العملي تستطيع أن تلبي احتياجات كافة العملاء والاستجابة لتوقعاتهم بنفس الدرجة من الاهتمام، ولهذا فإن تجزئة السوق إلى قطاعات من العملاء الذين لهم نفس الحاجات ويتصفون بدرجة عالية من التماثل والتجانس قد يكون أسلوباً مناسباً، ويساعد المؤسسة على تحديد القطاع الذي يمكن أن تخدمه بفاعلية[1].

(1) ناجي معلا، **استرتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية**، الطبعة الأولى، عمان، 1995، ص 67 – 68.



3. تحديد احتياجات العميل

بعد تحديد العملاء، تأتي مرحلة تحديد الاحتياجات لهؤلاء العملاء وهي مرحلة هامة وحاسمة، حيث تعتبر الأساس في تحديد مستوى الجودة المستهدف للمنتجات أو الخدمات المقدمة.

وعلى سبيل المثال، يتحدد مستوى جودة المنتج أو الخدمة في المصارف بمدى تلبية احتياجات العملاء من حيث المنافع والمزايا، الدقة والسرعة، السهولة والوضوح، طريقة التعامل، الانتشار ومنافذ التوزيع، حيث تسهم هذه العناصر في توفير منتجات وخدمات مصرفية بمستوى عالٍ من الجودة. في حين يتحدد مستوى جودة الخدمة في شركات الطيران مثلاً بمدى تلبية احتياجات المسافرين ومنها الإقلاع في الوقت المحدد والخدمة الممتازة داخل الطائرة ووصول الحقائب سليمة واعلام المسافرين بكل تفاصيل الرحلة قبل وأثناء الطيران وحتى بعد الوصول، وهكذا.

4. تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة

بحيث تلبي احتياجات العملاء وتستجيب لتوقعاتهم، ولا شك أن الفضل في ذلك يرجع بشكل أساسي إلى تاجوشي الذي يعتبر أحد أهم الرواد الذين ساهموا في تطوير وتحسين الجودة في هذه المرحلة المهمة من مراحل العمل، حيث يرجع إليه الفضل في وضع أسس التصميم للمنتج أو الخدمة منذ سنوات عديدة مضت، كما يعتبر النظام الشامل الذي وضعه لهندسة الجودة احدى أكبر وأهم الإنجازات في القرن الماضي، حيث أدخل طريقة جديدة متكاملة لحل مشاكل تطوير التصميم بالاستعانة بأسلوب تصميم التجارب الإحصائي، والذي يساعد على اتخاذ القرار السليم في المراحل الأولى للتصميم التي تعتبر من أهم المراحل التي يتم فيها تحديد ملامح ومواصفات المنتج أو الخدمة، بحيث يراعى فيها على سبيل المثال لا الحصر:



- احتياجات العملاء.
- طبيعة السوق وحجم المنافسة.
- حجم الاستثمار المطلوب.
- القابلية للبيع.
- الاستمرارية.
- الفترة الزمنية اللازمة.
- اعتبارات الأمان والسلامة.
- الاعتبارات القانونية.
- الاعتبارات الاجتماعية والثقافية.

وهنا فإن على المؤسسات أن تتخذ الخطوات اللازمة والضرورية للتأكد من ذلك، وبحيث تراعي مشاركة جميع العاملين لما لها من أثر على زيادة احتمالية القرار الجيد، الخطة الأفضل، التصميم الأنسب، ويعزز التزامهم وحرصهم على نجاح المنتج أو الخدمة التي شاركوا في تخطيطها والتصاميم الأولية لها منذ البداية.

5. تحديد ملامح العمليات

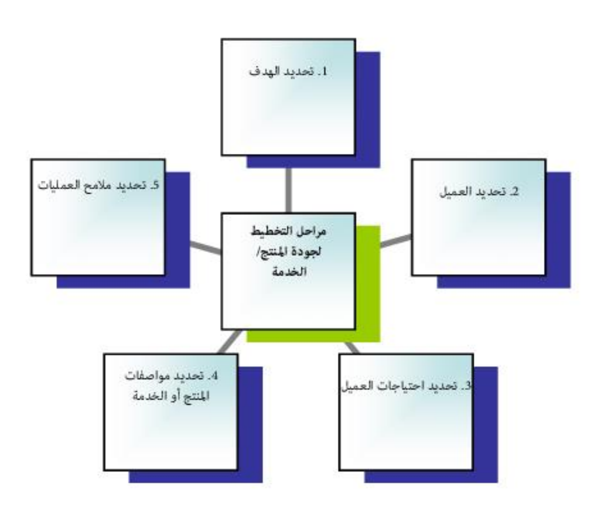
بعد تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة، لا بد من تحديد ملامح العمليات التي تؤدي إلى المواصفات المطلوبة، بما في ذلك اختيار الافراد وتدريبهم وتحفيزهم، وتقييم الموردين بهدف ضمان جودة المدخلات من مواد ومستلزمات وغيرها، الأمر الذي يستدعي تحليل جميع هذه العمليات وتوفير الموارد اللازمة.

ولا شك أن كفاءة العمليات تلعب دوراً حاسماً في تحديد جودة ما ينتج من سلع وما يقدّم من خدمات، حيث تعتبر النتائج المتحققة مؤشراً لجودة العمليات التي تتم داخل المؤسسة.



ومما تجدر الإشارة إليه كذلك في هذه المرحلة ضرورة التوافق بين تصميم العمليات من ناحية والأهداف الموضوعة من ناحية أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار أن العمل الجماعي بشكل تعاوني لتحسين العمليات وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل هو حجر الزاوية في إطار الجودة الشاملة، والحديث هنا يشمل جميع العاملين بطبيعة الحال وعلى كافة المستويات الإدارية. كما ويعني ذلك ضبط العمليات والتحكم بها، بحيث يتم تقييمها بشكل مستمر واتخاذ قرار تحسينها ومعالجة أية انحرافات قد تحدّث بين وقت وآخر. وفي كثير من الأحيان قد يتم الحكم على جودة بعض العمليات من خلال تقييم جودة المنتجات والخدمات المقدمة، فقد تكون الانحرافات مؤشراً يتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية في بعض العمليات بهدف تحسينها وتبسيطها.

وبقي أن نشير هنا إلى تعريف العمليات بأنها سلسلة إجراءات وخطوات (نشاطات) تحدد لها مدخلات من الموارد المختلفة (مادية وبشرية) تضمن تقديم خدمة أو منتج أو إنجاز عمل معين.



شكل رقم (8) مراحل التخطيط لجودة المنتج/الخدمة



التخطيط الاستراتيجي للجودة

ويعتبر من أهم عناصر مدخل الجودة الشاملة للقيام بالأعمال، حيث يتضمن نظرة بعيدة المدى بالنسبة لوضع المؤسسة في مجال الجودة، باعتبارها استثمار وليست عصا سحرية أو حل سريع، الأمر الذي يعني أنها تتطلب وقتاً وموازنة مناسبة وتخطيطاً دقيقاً، تبدأ أولى خطواته بتشكيل لجنة عليا أو فريق للجودة يشترك في عضويته ممثلين من كافة وحدات العمل في المؤسسة، ويختص بوضع سياسات الجودة التي لا بد أن تركز على زيادة رضا العملاء، وتترجم على أرض الواقع حتى لا تبقى مجرد شعارات.

هذا وقد ظهرت في الآونة الأخيرة اتجاهات متزايدة نحو استحداث وحدات متخصصة في المؤسسات تتولى الاشراف على تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بأمور الجودة، وخصوصاً بعد ظهور العديد من الجوائز في هذا المجال، كما سنرى لاحقاً.

الأهداف الاستراتيجية للجودة

إذ لا بد أن تعكس هذه الأهداف رؤية وتوجهات القيادة في أي مؤسسة، ولا بد أن تنسجم كذلك مع أهداف العاملين، فالجميع وعلى كافة المستويات يعملون معاً اتجاه أهداف مشتركة في إطار الجودة الشاملة.



وبشكل عام يراعى عند وضع الأهداف الاستراتيجية للجودة أن تأخذ بالاعتبار الاهتمام بالعميل وتحقيق النتائج باعتبارها ركائز أساسية في إطار الجودة الشاملة، ولا بد أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق لكنها تنطوي على تحدّي، واقعية، واخيراً محددة بإطار زمني. أو ما يمكن أن نطلق عليه الأهداف الذكية **SMART Goals**.



جدول رقم (2)

صفات الأهداف الذكية

SMART Goals – الأهداف الذكية		
S	Specific	أن يكون الهدف محدداً
M	Measurable	أن يكون قابلاً للقياس
A	Achievable	أن يكون قابلاً للتحقيق
R	Realistic	أن يكون واقعياً
T	Time Bounded	أن يكون له إطار زمني

أسس التخطيط الناجح للجودة

يرتكز التخطيط الناجح للجودة بشكل عام على ثلاثة أسس، هي ما يلي:

1. قواعد البيانات

كما سبق وأشرنا، فإن أكثر الناس قرباً من العمليات هم في موقع أفضل لتحديد وجمع البيانات عنها، وما لم تحوّل هذه البيانات إلى معلومات والتي تحوّل بدورها إلى معرفة تستخدم في تحسين العمليات فإن أكثرها سيضيع هباءً. والعبرة دوماً ليست بوجود المعلومات، وإنما أيضاً بتوافر مقومات استثمارها، ولا تقتصر مقومات الاستثمار على الجوانب الإدارية والفنية، وإنما تشمل كذلك المستفيد الواعي والحريص. وفي إطار الجودة الشاملة فإن الوصول للمعلومات يجب أن يكون متاحاً لجميع العاملين في المؤسسة وعلى كافة المستويات ليتم استخدامها من قبلهم، كلٌ حسب طبيعة عمله ونطاق اختصاصه.

ولا بدّ من الاشارة للمعلومات هنا باعتبارها البيانات التي يتم تنظيمها ومعالجتها وتحليلها لتحقيق هدف معين أو لاستخدام محدد. وجدير بالذكر كذلك أنه برز في الآونة الأخيرة اهتمام متزايد بالمعرفة باعتبارها معلومات منظمة قابلة للاستخدام في



حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة ومحللة ومطبقة[1]. وبشكل عام يمكن التمييز بين نـوعين من المعرفة هما المعرفة الصريحة **Explicit Knowledge** وهي معرفة " مقننة " تنتقل من شخص لآخـر بطرق منهجية ومنظمة من خلال الوثائق والنماذج والمعادلات والرسومات والبرامج والصور وغير ذلـك. والمعرفة الضمنية **Implicit Knowledge** وهي معرفة شخصية موجودة لدى الفرد تعتمد على الخبرات والتجارب والأحاسيس وغيرها " كنماذج عقليـة " يعـبر عنها مـن خـلال المفـاهيم والصـور والمعتقـدات ووجهات النظر والقيم والمبادىء، وتتضمن ايضاً عنصراً فنيـاً يشـمل مهـارات ملموسـة وخـبرات عمليـة مكتسبة بالممارسة. ولعل من بين أهداف إدارة المعرفة في المؤسسات هو جعل المعرفـة ظـاهرة ومرئيـة بدرجة أكثر وضوحاً[2]، حيث أصبح من أهم الأشياء التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية في وقتنا الحـاضر هو ما تعرفه، وكيف تستخدم ما تعرفه وإلى أي مدى يمكنها أن تعرف شيئاً آخـر جديـد وبسرـعة، **فقـد أصبح تجديد المعارف هو مفتاح اكتساب الميزة التنافسية.**

2. التوعية والتحفيز

حيث تشكل الخطوة الأولى لجعل كل عضو في المؤسسـة يـتفهم مـدى أهميـة الجـودة وانعكـاس ذلك على رضا العملاء، وتخفيض التكاليف، وتعزيز المركز التنافسي. وفي إطار الجودة الشاملة يكون مـن المهم توعية وإشراك جميع العاملين من قمة الهرم الوظيفي حتى قاعدته، فالجودة ليست واجبـاً قـابلاً للتكيف بل أمر يجب أن يجذر ويتمأسس في كل عملية، إنها مسؤولية كل فرد في المؤسسة.

(1) نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة – المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمّان، 2008، ص 21 – 26.

(2) عبد الرحمن توفيق، **الإدارة بالمعرفة – تغيير ما لا يمكن تغييره**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، 187 – 188.



ولكي نحفز العاملين لا بد من توعيتهم وتعريفهم بأهمية الجودة وتقديمها لهم على شكل خطوات منطقية يسهل على الجميع فهمها، ويتضمن التحفيز أيضاً إزالة العقبات التي يمكن أن تعترض تطبيقها، والنتائج المترتبة على عدم الاهتمام بها.

3. التعليم والتدريب

بحيث يشمل جميع العاملين كذلك وعلى كافة المستويات باعتباره أحد أعمدة التحسين في إطار الجودة الشاملة، وباعتبار العاملين مورد هام وحيوي لا بد من استثماره، وإن أول وأهم مسألة في هذا المجال تتمثل في بناء الأفراد وليس استخدامهم- فإذا لم يستطيع العاملون تحسين الجودة فلن يتم ذلك. وهنا فإن على المؤسسات أن تقرر بشأن أمور مثل نوع التدريب الذي تحتاجه؟ من يجب أن تدرب؟ كيف تقوم بالتدريب؟ كيف تعرف أن التدريب فعّال؟ كيف تحسّن عملية التدريب؟

فالتعليم والتدريب ليس خياراً بل ضرورة حتمية. ومن الأهمية بمكان إعطاء الجودة الأولوية في خطط التدريب، وضرورة انعكاس ما ينفذ من برامج تدريبية على الأداء، وبما يسهم في التحسين المستمر على مستوى الأفراد العاملين والمؤسسة بشكل عام.





وبقي أن نشير إلى مبادىء أساسية بهذا الخصوص[1]:

1. الجودة تأتي أولاً

لتحقيق رضا العملاء وتجاوز توقعاتهم، فإن جودة المنتجات والخدمات يجب أن تكون رقم واحد من حيث الأولوية.

2. العملاء محور الاهتمام في كل عمل نقوم به

عندما نقوم بالعمل، يجب أن يكون محور تفكيرنا العملاء وكيفية تزويدهم بمنتجات وخدمات أفضل مما يقدمه المنافسون.

3. التحسين المستمر أساس النجاح

يجب أن نسعى جاهدين للتميز في كل عمل نقوم به، وخصوصاً ما يتعلق بما نقدمه من منتجات وخدمات، وذلك لا يكون إلا من خلال التحسين المستمر.

4. إشراك العاملين منهج عمل وأسلوب حياة

نحن فريق، الثقة والاحترام أساس التعامل.

5. الموردون شركاء

على المؤسسة أن تبني علاقات وثيقة مع الموردين باعتبارهم شركاء.

6. النزاهة ليست اختيارية

وهنا ينظر إلى النزاهة كمسؤولية اجتماعية وليست خياراً يمكن تبنيه أو التغاضي عنه.

وأخيراً، فإن على المؤسسة أن توجه كافة جهودها نحو تحقيق أهدافها من خلال إرضاء العملاء عن جودة ما يقدّم لهم من منتجات وخدمات وفي الوقت والمكان المناسبين.

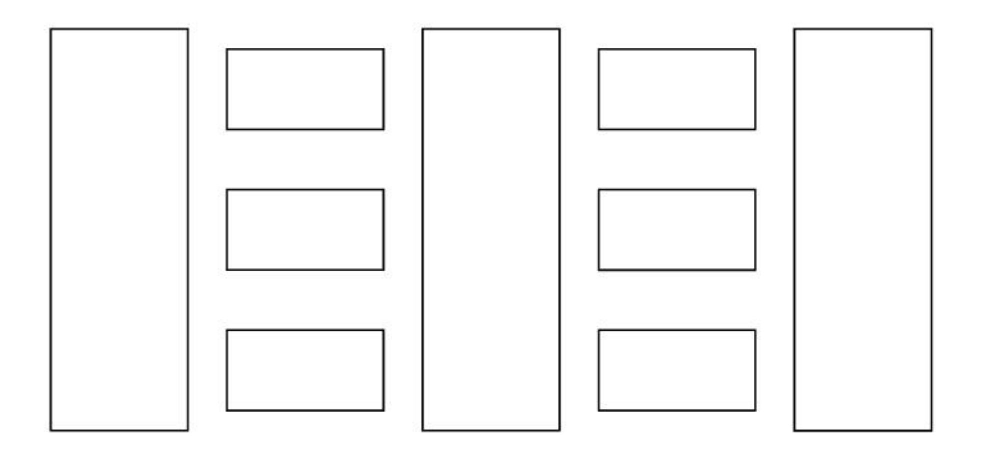
(1) Evertt E. Adam, JR and Ronald J. Ebert, **Production and Operations Management,** Prentice - Hall, Inc. , Englewood Cliffs, New Jersey, 1992, p 594 - 595.



الفصل السادس

النمـوذج الأوروبـي للتمـيز

The EQFM Excellence Model







مقدمة

بغض النظر عن حجم المؤسسة وطبيعة عملها لا بد أن يكون لـديها نظـام إداري مناسـب إذا مـا أرادت النجاح، والنموذج الأوروبي للتميز هـو أداة عمليـة تسـاعد المؤسسـات في تحديـد موقعهـا عـلى طريق التميز من خلال تقييم الوضع القائم حالياً لتحديد الفجوات ووضع الحلول اللازمة لتغطية تلـك الفجوات. وبهذا الخصوص فقد أخذت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على عاتقهـا البحـث في تطـوير نموذج يقوم على أساس حصر ودراسة الممارسات الجيدة لآلاف المؤسسات داخل وخارج أوروبا والعمـل على صياغتها ضمن معايير ومتطلبات واضحة ومحددة، ومـن ثـم مراجعتهـا وتحـديثها بشـكل مسـتمر يضمن مواكبة التطورات والمستجدات والتحسين المستمر لها، وهو ما أصبح يطلق عليه لاحقاً النمـوذج الأوروبي للتميز محور حديثنا في هذا الفصل، وقد تم اختيار هذا النموذج للحديث عنه باعتبـاره الأكـثر استخداماً وشيوعاً من قبل العديد من الدول حـول العـالم بمـا فيهـا الـدول العربيـة، حيـث تقـوم عليـه العديد من جوائز الجودة والتميز بعد تكييفها بما يراعي خصوصـية وبيئـات الأعـمال المختلفـة في تلـك الدول، وكما سنلاحظ لاحقاً.

المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

European Foundation for Quality Management - EFQM

تأسست في عام 1988 كمؤسسة غير ربحية تقوم على أسـاس العضـوية بمبـادرة مـن أربـع عشرـة مؤسسة أوروبية رائدة في ذلك الوقت باعتبارها القـوة الرئيسـية المحركـة لإيجـاد والمحافظـة عـلى تميـز المؤسسات الأوروبية وتفوقها حيثما تتواجد في العالم، حيث تعتبر المرجعيـة الأساسـية لهـذا النمـوذج(*) مـن خـلال تـوفير المعـايير والمتطلبـات الأساسـية لتحقيـق التميـز في الأداء وقيـاس مـدى نجـاح هـذه المؤسسات.

(*) المؤسسة الأوروبية للجودة هي المالك الوحيد للنموذج الأوروبي للتميز.



وفي مطلع عام 2000 أصبح عدد الأعضاء في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أكثر مـن 800 عضـو من معظم الدول الأوروبية وفي أغلب قطاعات الأعمال، وهي بالإضـافة إلى ملكيتها وإدارتهـا للنمـوذج الأوروبي للتميز تقدّم العديد من الخدمات الأخرى لأعضائها، ولديها عدد كبير من الشركاء حول العالم.

النموذج الأوروبي للتميز[1] The EFQM Excellence Model

بغض النظر عن حجم المؤسسة وطبيعة عملها لتنجح لا بد أن تتبنى أسلوباً مناسباً في الإدارة كـما سبق وأشرنا، ولعل النموذج الأوروبي للتميز الـذي تـم إطلاقـه رسـمياً في بدايـة عـام 1992 كإطـار عـام لتقييم المؤسسات ضمن جائزة الجودة الأوروبية يقدّم الأداة المناسبة لـذلك، وهـو الآن مسـتخدم عـلى نطاق واسع كإطار مؤسسي للتميز في أوروبا وكأساس للعديد من نماذج التميز في الكثير من الدول حـول العالم.

وبشكل عام، يعتبر النموذج الأوروبي للتميز أداة عملية يمكن استخدامها بأكثر مـن طريقـة، ومـن ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

1. أداة للتقييم الذاتي.
2. أداة للمقارنات المرجعية **Benchmarking** مع مؤسسات أخرى.
3. كدليل في تحديد مجالات التحسين.
4. كأساس لمفردات (لغة) مشتركة وطريقة متميزة في التفكير.
5. كإطار لنظام عمل إداري متميز.

هـذا ويقـوم النمـوذج الأوروبي للتميـز عـلى تسـعة معـايير، خمسـة منهـا تتعلـق بـنظم العمـل والمنهجيـات التـي تطبقهـا المؤسسـة أو مـا يمكـن أن نطلـق عليـه الوسـائل المسـاعدة أو الممكنـات - **Enablers**[*]، وأربعة منها تتعلق بالنتائج **Results**، حيث تغطي نظم

(1) The EFQM Excellence Model.

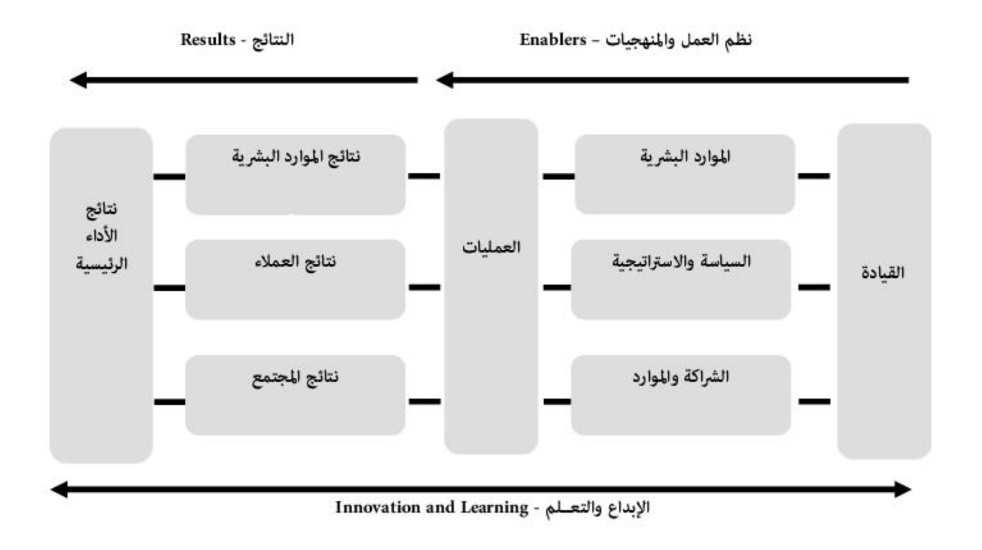
(*) Enablers (verb enable: enable somebody to do something, to make somebody able to do something by giving him/her power, authority ...etc يمكّن، يخوّل)



العمل والمنهجيات ما تقوم به المؤسسة، في حين تغطي النتائج ما تحققة المؤسسة إستناداً إلى تطبيق نظم العمل والمنهجيات. وبعبارة أخرى فالنتائج تتحقق من خلال التطبيق الفعّال للمنهجيات، والمنهجيات تتحسن بالاستفادة من التغذية الراجعة التي يتم الحصول عليها بعدة وسائل ومنها بطبيعة الحال النتائج.

وفي الواقع فإن هذا النموذج يقر بوجود أكثر من طريقة لتحقيق التميز في الأداء، وذلك ببساطة يقوم على أن التميز في نتائج العملاء والموارد البشرية والمجتمع ما هو إلا انعكاس لتميز في أسلوب عمل القيادة وتطوير استراتيجية ملائمة، وذلك لا يتم إلا من خلال وجود الأفراد المتميزين والشراكات الفاعلة وكفاية في الموارد وكفاءة في العمليات، مما سينعكس بالمحصلة على أداء المؤسسة ككل.

وكما هو موضح في الشكل التالي، حيث يساعد التعلم والابتكار المؤسسة على تحسين نظم العمل والمنهجيات المطبقة لديها – الوسائل المساعدة والتي ستنعكس بالتالي على نتائجها.



شكل رقم (9) مكونات النموذج الأوروبي للتميز



وباختصار وكما يوضح الشكل السابق، فإن تميز المؤسسات في نتائج أدائها الرئيسية هو محصلة تميزها في نتائج الموارد البشرية والعملاء والمجتمع، والتي تتحقق من خلال قيادة فاعلة ترسم السياسة والاستراتيجية وتدير مواردها وشراكاتها بكفاءة وفاعلية وتحسّن عملياتها بشكل مستمر ضمن بيئة عمل تشجّع على الإبداع والتعلم.

مبادىء أساسية للتميز

وحتى تحقق المؤسسة أقصى منفعة من تبنيها للنموذج الأوروبي للتميز، لا بد أن يعي فريق عمل الإدارة مفاهيم وأساسيات هذا النموذج، وفيما عدا ذلك يكون من الصعب إن لم يكن مستحيلاً تبني هذا النموذج والنجاح في تطبيقه. **وبشكل عام فإن هذه المفاهيم تقوم على ما يلي:**

1. التركيز على النتائج

التميز يعني تحقيق نتائج يلمس أثرها جميع الفئات المعنية، بما في ذلك العاملون في المؤسسة، العملاء، الموردون، والمجتمع بشكل عام.

2. الاهتمام بالعملاء

التميز يعني تلبية احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين.

3. القيادة ووحدة الهدف

التميز يعني قيادة طموحة ذو رؤية ثاقبة، تضمن الاستمرارية والديمومة للمؤسسة من ناحية، وتناسق وانسجام أهدافها على كافة المستويات من ناحية أخرى.

4. الإدارة بالعمليات والحقائق

التميز يعني إدارة المؤسسة من خلال عمليات واضحة ومحددة (حقائق) ونظم مترابطة ومتكاملة.

5. تطوير العاملين وإشراكهم

التميز يعني تعظيم مساهمات العاملين في المؤسسة من خلال تطويرهم وإشراكهم.



6. التحسين المستمر، الإبداع والتعلم

التميز يعني تحدي الوضع القائم والتفاعل مع المتغيرات من خلال التعلم والإبداع لإيجاد فرص دائمة للتحسين.

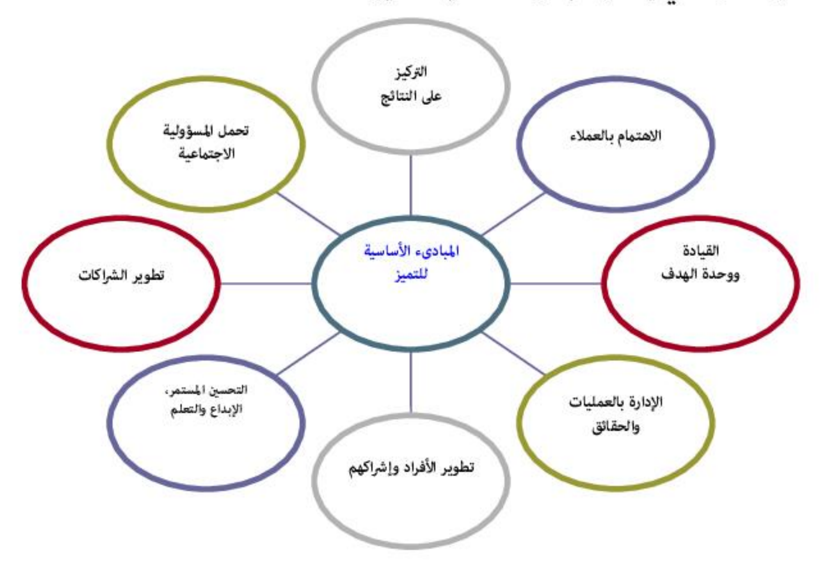
7. تطوير الشراكات

التميز يعني تطوير والمحافظة على شراكات ذو قيمة مضافة.

8. تحمّل المسؤولية الاجتماعية

التميز يعني قيام المؤسسة بتبني منهج أخلاقي في العمل أبعد من مجرد التزامها بالقوانين والأنظمة فقط، إذ عليها أن تساهم في تحمل المسؤولية والاستجابة لتوقعات كافة الفئات المعنية/المعنيين في المجتمعات التي تعمل فيها، وذلك من خلال قيامها بدعم المبادرات والمشاريع التي تؤكد التزامها بخدمة وتنمية المجتمع المحلي وتفعيل دورها لتساهم بشكل أكبر وبما يتجاوز نطاق المهام والمسؤوليات الرئيسية والمباشرة لها.

والشكل التالي يلّخص المبادىء الأساسية للتميز:



شكل رقم (10) المبادىء الأساسية للتميز



وبناءً على ذلك، **يمكن تعريف التميز** بأنه ممارسات متفردة ومتفوقة في إدارة المؤسسات وتحقيق أفضل النتائج، وذلك إستناداً إلى مبادىء أساسية هي التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، القيادة ووحدة الهدف، الإدارة بالعمليات والحقائق، تطوير العاملين وإشراكهم، التحسين المستمر من خلال الإبداع والتعلم، تطوير الشراكات، وأخيراً تحمل المسؤولية الاجتماعية.

وبالحقيقة فإن المؤسسات المتميزة هي تلك المؤسسات التي تسعى جاهدة لإرضاء كافة الفئات المعنية عن طريق ما تحققه من نتائج وكيفية تحقيقها لتلك النتائج والثقة بأن ما تم تحقيقه سيتواصل في المستقبل.

ومن الجدير بالذكر، أن تحقيق التميز يتطلب التزام تام من قبل القيادة والقبول بالمفاهيم التي يقوم عليها هذا النموذج كمبادىء أساسية تحكم السلوك التنظيمي للمؤسسة، بما يتضمنه ذلك من نشاطات ومبادرات. وبالنتيجة فإن ترجمة ذلك إلى ممارسات على أرض الواقع سيؤدي بالنهاية إلى تحقيق التميز الدائم والمستمر.

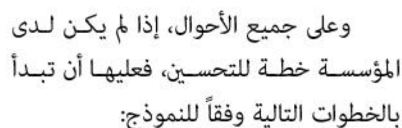
وكمبدأ عام، فإن الثقة بأن النتائج هي محصلة لممارسات متفردة ومتفوقة يستوجب إظهار ما تقوم به المؤسسة وكيف قامت به بطريقة نظامية وشمولية من خلال المراجعة والتحسين المستمر. ولمساعدة المؤسسات على تحقيق ذلك فقد أوجدت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة النموذج الأوروبي للتميز، الذي يتضمن التطبيق العملي لكل ما سبق ولكافة المفاهيم والمبادىء الأساسية التي سبق الإشارة إليها، والتي تعكس نظام إداري متميز أصبح يستخدم من قبل آلاف المؤسسات في الدول الأوروبية والعالم من شركات ومدارس ومستشفيات ومؤسسات عسكرية ومؤسسات حكومية وغيرها، حيث زوّد هذه المؤسسات بأدوات مناسبة ومفردات (لغة) مشتركة أمكن نشرها كممارسات جيدة بين مختلف القطاعات، وقد تم تطويرها لاحقاً كأطر عامة تستجيب لاحتياجات المؤسسات الباحثة عن التميز في كل قطاع من قطاعات العمل المختلفة.



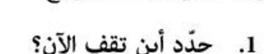
ولعل من **أبرز الأمثلة على على التبني الناجح لهذا النموذج في الوطن العربي** برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز الذي استوحى النموذج المعدّل للدائرة والإدارة من عدة مصادر كان من أهمها النموذج الأوروبي للتميز، حيث سنأتي على ذكر هذه التجربة بالتفصيل نظراً لأهميتها في الفصول القادمة.

إنطلاقة الرحلة نحو التميز ... وفقاً للنموذج

الطريق نحو التميز يعتمد بشكل أساسي على التحسين المستمر، التقييم الذاتي، الممارسات الإدارية الجيدة، وانضباط عملية التخطيط، حيث تشكل هذه المكونات ما يمكن نطلق حجر الرحى أو الوصفة السحرية لطريق سالكة في رحلة المؤسسة نحو التميز دون عقبات أو معوقات قد تعيق الحركة، تؤخر الرحلة، أو حتى تؤدي لفشلها.



وعلى جميع الأحوال، إذا لم يكن لدى المؤسسة خطة للتحسين، فعليها أن تبدأ بالخطوات التالية وفقاً للنموذج:



1. حدّد أين تقف الآن؟

تحتاج المؤسسة أن تحدد وضعها الحالي. ومن الطرق الناجحة لذلك هو إجراء تقييم ذاتي، حيث يمكنها ذلك من التقاط صورة فوتوغرافية لما هي عليه الآن.

2. حدّد أولويات العمل لديك

لتتمكن المؤسسة من تحقيق المواءمة والانسجام مع استراتيجية العمل لديها، لا بد من تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين لديها، وذلك استناداً للمفاهيم الأساسية التي



يقوم عليها النموذج الأمر الذي من شأنه أن يساعد المؤسسة على تحديد أولوياتها في المرحلة المقبلة.

3. حدّد احتياجاتك للتحسين

إن التقييم الذاتي باستخدام النموذج من شأنه ان يزود المؤسسة بخريطة مفصلة للموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي الإجابة على السؤال الهام أين نحتاج إلى تحسينات؟

4. حدّد كيفية إجراء التحسينات؟

وهنا على المؤسسة أن تتعلم من الآخرين حولها، عليها أن تحدد الممارسات الجيدة لديهم، حيث بإمكانها أن تقوم بإجراء العديد من المقارنات المعيارية مع مؤسسات محددة للتعرف على أفضل الممارسات في نفس نطاق العمل أو في مجالات أخرى، وذلك بهدف الاستفادة والتعلم منها، حيث **يعتبر ذلك بداية الرحلة نحو التميز**، وهنا نؤكد مرة أخرى بإن المؤسسة قد تستطيع تحديد متى وكيف تبدأ رحلتها؟ ولكنها مؤكداً أنها لا تستطيع تحديد أين ومتى ستتوقف؟ فالتميز كالجودة رحلة مستمرة بلا توقف وليست محطة وصول، كما سبق الإشارة في الفصل الثاني من هذا الكتاب عند الحديث عن ثقافة الجودة.

وبعد ذلك، نتابع الرحلة نحو التميز عن طريق التطبيق، وذلك يعني باختصار التخطيط وتحديد الأولويات وتنفيذ التحسينات. وبشكل عام فإن مرحلة التطبيق تشمل الخطوات التالية:

1. **تحديد أولويات التحسين،** فمن غير الممكن أن تنفذ المؤسسة جميع التحسينات مرة واحدة وبنفس الوقت، لذلك من الأفضل مراجعة مجالات التحسين المقترحة وتحديد الأولويات وفقاً لمعايير واضحة ومحددة. وعلى



سبيل المثال تحديد التحسينات الأكثر تأثيراً على المؤسسة، أو وفقاً لحجم الموارد المطلوبة والمتاحة لتلك التحسينات، وهكذا.

2. **تضمين التحسينات في خطط العمل،** فبعض التحسينات قد يتطلب مزيداً من التخطيط والموارد من خلال طرحها كمبادرات أو مشاريع تتطلب موازنات وطرق عمل مختلفة، وبما لا يتعارض مع المبادرات أو المشاريع القائمة حالياً، الأمر الذي يعني التعامل معها على مستوى مؤسسي ومن خلال خطط عمل أكثر شموليةً وتكاملاً.

3. **تنفيذ التحسينات،** وهو الجزء الأكثر أهمية، والذي يعني بعبارة أخرى ... **التغيير**. للتحسين لا بد من التغيير، فاليوم معظم المؤسسات أصبحت تدرك ذلك، وتدرك بأن التحسين عملية مستمرة، وهنا لا بد من إشراك الأفراد في عملية التغيير، فالنجاح يتطلب إشراك جميع الأفراد في السعي نحو التميز.

4. **قياس النتائج،** هل حققت المؤسسة أهدافها؟ هل يمكن قياس أثر ما تم تنفيذه من تحسينات؟ وهنا قد يكون التقييم الذاتي من الوسائل التي يمكن استخدامها لمتابعة مدى التقدّم.

واخيراً، تبقى نقطة هامة وجوهرية وهي كيف نتعلم من قصص النجاح؟

ولكن قبل ذلك ماذا يعني النجاح؟ إن ذلك يرتبط بأداء المؤسسة على المستوى الكلي ومدى تحقيقها للأهداف والنتائج المتوقعة. وعلى جميع الأحوال فإن النجاح يرتبط عادةً بمجال محدد حققت فيه المؤسسة أداء متميز، وبالتأكيد فإن التفاعل مع قصص النجاح سوف يساعد على تحديد النماذج والممارسات الجيدة التي يمكن التعلم والاستفادة منها، وهذا أساسي في رحلة التميز.



والآن، ماذا عن مكونات النموذج الأوروبي للتميز؟

فكما سبق الإشارة يقوم النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير أساسية، خمسة منها ترتبط بنظم العمل والمنهجيات التي تطبقها المؤسسة أو ما يمكن أن نطلق عليه الوسائل المساعدة أو الممكنات - **Enablers**، وأربعة منها تتعلق بالنتائج - **Results**، حيث تغطي نظم العمل والمنهجيات (الوسائل المساعدة أو الممكنات) ما تقوم به المؤسسة، في حين تغطي النتائج ما تحققه المؤسسة إستناداً إلى تطبيق نظم العمل والمنهجيات كما سبقت الإشارة.

منطق الرادار الذي يقوم عليه النموذج **The RADAR Logic**

أساس النموذج الأوروبي للتميز يقوم على ما يعرف بـ **الرادار** وهي مأخوذة من الأحرف الأولى للكلمات التالية:

النتائج	Results
المنهجية - طرق وأساليب العمل	Approach
التطبيق	Deployment
المراجعة والتقييم	Assessment & Review

وللوقوف على ذلك بالتفصيل تحتاج المؤسسة لما يلي:

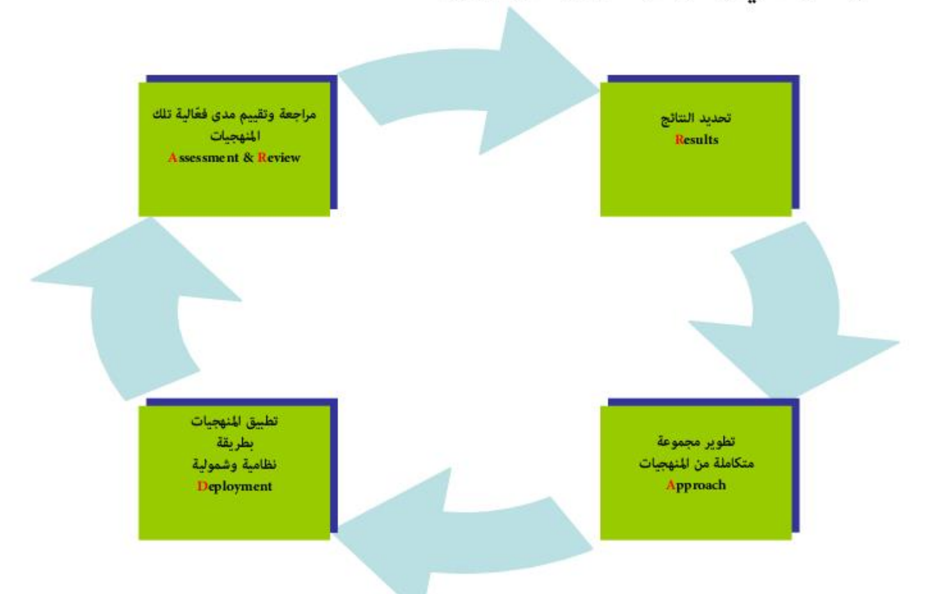
- تحديد النتائج (Results) التي تسعى إليها من خلال السياسة والاستراتيجية، والتي تغطي أداء المؤسسة المالي وغير المالي، وتأخذ بالاعتبار احتياجات وتوقعات جميع الفئات المعنية.



- إعداد وتطوير مجموعة متكاملة من المنهجيات (Approaches) اللازمة لتحقيق النتائج المرغوبة حالياً وفي المستقبل.
- نشر وتعميم تلك المنهجيات بما يضمن تطبيقها بشكل نظامي وشمولي (Deployment).
- المراجعة والتقييم (Assessment & Review) للمنهجيات بشكل دوري في ضوء نتائج تطبيق تلك المنهجيات وأداء المؤسسة وبشكل يضمن التحسين المستمر.

عند تطبيق النموذج في المؤسسة، وعلى سبيل المثال كأداة للتقييم الذاتي، فإن العناصر المشار إليها سابقاً سوف تطبق على جميع المعايير الرئيسية والفرعية للنموذج سواء ما يتعلق منها بنظم العمل والمنهجيات أو النتائج والتي سوف نتعرض إليها بشيء من التفصيل لاحقاً.

والشكل التالي، يلخص آلية عمل (منطق الرادار):



شكل رقم (11) منطق الرادار – The RADAR Logic